

**UNIVERSIDAD ALAS
PERUANAS**
FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA DE SISTEMAS E INFORMÁTICA



TESIS

**PROPUESTA DE UN TABLERO DE COMANDO
BALANCED SCORECARD PARA LA EMPRESA
“NEGOCIOS PEÑA E.I.R.L”**

PRESENTADO POR LA BACHILLER

HUAYAMA CARRASCO MARIELA

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
INGENIERO DE SISTEMAS E INFORMÁTICA**

PIURA – PERÚ

2016

DEDICATORIA

En primer lugar a Dios nuestro Padre Celestial por brindarme salud a mí y a mi familia.

A mi madre y mis abuelos, por todo su amor, cariño y comprensión que formaron mis valores como persona. Les agradezco por brindarme su apoyo incondicional durante toda mi vida, en especial durante mis años de estudios universitarios.

AGRADECIMIENTOS

- ✓ Primero quiero agradecer a Dios por haber puesto en mi camino a todas aquellas personas que me ayudaron de alguna manera al desarrollo de la tesis.

- ✓ A mi madre, tíos y abuelos, por darme siempre la mejor educación que haya podido tener y su apoyo incondicional siempre que los necesito.

- ✓ Al ingeniero Víctor Benites y Lic. Carlos Guinocchio Vega, por ser mis asesores metodológicos y apoyarme en todas las correcciones de la Tesis y en el planteamiento de la misma.

- ✓ A mis compañeros de promoción Yesly, Yoselyn, Erickson, Johnn, sin su ayuda y consejos no hubiera podido terminar a tiempo.

- ✓ Por último, quisiera agradecer a todas aquellas personas que sin querer olvido, ¡muchas gracias de todo corazón!

RESUMEN

La empresa “NEGOCIOS PEÑA E.I.R.L.” es una empresa peruana ubicada en la ciudad de Piura con más de 22 años de experiencia en el rubro comercial garantizado su compromiso de trabajo con calidad en sus productos y absoluta satisfacción del cliente. Su actividad está relacionada a la venta de productos variados, desde artículos de perfumería, farmacia hasta artículos de oficina. Teniendo tres sucursales (dos comerciales y un almacén) con lo que ha logrado atender un mayor número de clientes en la región, destacándose por la calidad de sus productos y el servicio a los clientes.

El aumento de sus ventas y crecimiento de sus operaciones ha hecho que los propietarios consideren necesaria la revisión de las líneas de acción y estrategias, que han venido aplicando intuitivamente para adaptarse a la situación actual. En vista de esta necesidad, se ha planteado desarrollar un Balanced ScoreCard, que es una técnica de planificación y gestión que nos ayuda a expresar las estrategias en objetivos específicos cuyo logro sea medible a través de un conjunto de indicadores de desempeño del negocio.

Se ha efectuado un diseño del Balanced ScoreCard a la Empresa “NEGOCIOS PEÑA E.I.R.L.”, el cual inicia con el estudio de su análisis FODA, los principales Stakeholder, el mercado y la competencia. Se desarrolló a nivel empresarial, se establecieron objetivos estratégicos los cuales serán medidos por medio de indicadores establecidos para cada perspectiva, y por último se examinaron los resultados de la empresa.

INTRODUCCION

El Balanced ScoreCard es una herramienta gerencial cuyos mentalizadores Norton y Kaplan basan su estudio en alinear las acciones diarias con las metas a mediano plazo, lo que implica una alineación con la planificación estratégica. Su estudio se basa en cuatro perspectivas: Perspectiva Financiera, Perspectiva Cliente, Perspectiva Procesos Internos y Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, que bien implementados en la organización contribuye con su visión, acotando que en la actualidad los indicadores financieros no aseguran el éxito en las organizaciones por ello la necesidad de establecer los indicadores de gestión que permiten medir los alcances de la empresa e incrementar su valor en el sector que se desarrolla.

Negocios Peña es una empresa privada, al igual que muchas de las empresas de su sector, no dispone de un plan de acción concreto y estratégico, por lo que las actividades que desarrollan día a día no necesariamente conllevan al cumplimiento de objetivos propuestos por los dueños, esto hace difícil evaluar los resultados y tomar decisiones al respecto, debido a esta situación surge la necesidad de implementar un mecanismo de gestión, el cual ayudará a evaluar los procesos del negocio para que la empresa brinde mejores servicios y logre sus objetivos. Para este caso se propone la aplicación del Balanced ScoreCard ya que abarca las cuatro perspectivas de interés para los dueños en su afán de obtener mayores resultados en la administración de su empresa.

El estudio se desarrolla en seis capítulos, en el primero encontramos el Análisis de la Organización, aquí se detalla la situación actual de la empresa, se establece el análisis FODA con las estrategias a desarrollar. En el segundo capítulo, se encuentra el Marco Teórico sobre el Balanced ScoreCard (BSC), sus diversas variables del proyecto, aquí se establece la explicación en que consiste el Modelo BSC. En el tercer capítulo, se encuentra el Inicio y la Planificación del proyecto, aquí se establece la documentación necesario para dar inicio al proyecto de investigación, como establecer las actividades, los costos, etc., En el cuarto capítulo, se encuentra la Ejecución, Seguimiento y Control del Proyecto, aquí se establece, el cronograma, las actividades de trabajo (EDT), con los resultados obtenidos, en el capítulo cinco, se establece el Cierre del Proyecto, indicando las lecciones aprendidas durante el desarrollo del estudio, por último en el capítulo seis, se establecen las Conclusiones y Recomendaciones del proyecto realizado.

TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	I
AGRADECIMIENTOS	II
RESUMEN	III
INTRODUCCIÓN	IV
ÍNDICE PRINCIPAL	V
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XIV
ÍNDICE DE TABLAS	XV
ÍNDICE DE IMAGEN	XVI

CAPÍTULO I: ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN

1.1 Fines de la Organización

1.1.1	Visión	1
1.1.2	Misión	1
1.1.3	Valores	1
1.1.4	Objetivos Estratégicos	2
1.1.5	Unidades Estratégicas de Negocios	3

1.2 Análisis externo

1.2.1	Análisis del entorno general	4
	A. Factores económicos	4
	B. Factores tecnológicos	4
	C. Factores políticos	4
	D. Factores sociales	5
	E. Factores demográficos	5
1.2.2	Análisis del entorno competitivo	5
1.2.3	Análisis de la posición competitiva - Factores claves de éxito	6

1.3	Análisis Interno	
1.3.1	Recursos y capacidades	8
	A. Recursos tangibles	8
	B. Recursos intangibles	8
	C. Capacidades organizativas	9
	D. Análisis de recursos y capacidades	10
1.3.2	Análisis de la cadena de valor	10
	A. Actividades primarias	10
	B. Actividades de apoyo	11
1.4	Análisis Estratégico	
1.4.1	Análisis FODA	12
	A. Fortalezas	12
	B. Oportunidades	12
	C. Debilidades	13
	D. Amenazas	13
1.4.2	Matriz FODA	15
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO DEL NEGOCIO Y DEL PROYECTO		
2.1.	Marco teórico del Negocio	17
2.2.	Marco teórico del Proyecto	17
2.2.1.	Gestión del Proyecto	17
	2.2.1.1. Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	19
	2.2.1.2. Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto	20
	2.2.1.3. Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto	20
	2.2.1.4. Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto	21
2.2.2.	Ingeniería del Proyecto	22
	2.2.2.1. Historia del BSC	22
	2.2.2.2. Balanced Scorecard (BSC).	23
	2.2.2.3. Perspectivas del BSC	25

A. Perspectiva Financiera	25
B. Perspectiva del cliente	25
C. Perspectiva de procesos internos de negocio	25
D. Perspectiva de crecimiento organizacional	26
2.2.2.4. Vinculación de los Indicadores de cuadro de mando integral con la estrategia:	27
2.2.2.5. Mapas estratégicos	28
A. Estrategia	28
B. Beneficios	30
C. Modo de uso	31
2.2.2.6. BSC Desinger	32
2.2.3. Soporte del Proyecto	35

CAPÍTULO III: INICIACIÓN Y PLANIFICACIÓN

3.1. Gestión del Proyecto	36
3.1.1. Iniciación	36
A. Nacimiento del proyecto.	36
B. Justificación	36
C. Importancia.	37
D. Acta de constitución del proyecto.	37
3.1.2. Planificación:	39
A. Alcance	39
B. Tiempo	45
C. Costos	51
D. Recursos humanos	52
E. Riesgos	52

CAPITULO IV: EJECUCIÓN SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL PROYECTO

4.1. Gestión del proyecto	53
4.1.1.Ejecución	53
4.2. Etapa 1: Análisis del Plan Estratégico	55
4.2.1. Identificación de Fortalezas Oportunidades, Debilidades, Amenazas	55
4.2.2. Construcción de la Matriz FODA	57
4.2.3. Alineamiento de la Visión, Misión y Objetivos	60
4.3. Etapa 2: Establecer Objetivos Estratégicos	61
4.4. Etapa 3: Construcción del Mapa Causa-Efecto	69
4.4.1. Objetivos Estratégicos	69
4.4.2. Mapa de Causa - Efecto	70
4.5. Etapa 4: Construcción del Cuadro de mando Integral	72
4.6. Etapa 5: Monitoreo y Control	77
4.7. Etapa 6: Gestión de la configuración	93

CAPITULO V: CIERRE DEL PROYECTO

5.1. Gestión del Proyecto	94
5.1.1. Cierre	94
A. Lecciones Aprendidas	94

CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones	95
Recomendaciones	96
GLOSARIO DE TERMINOS	97
BIBLIOGRAFIA	100
ANEXOS	101

INDICE DE GRAFICOS

GRAFICO N° 01: Cadena de Valor	12
GRAFICO N° 02: Descripción general de la gestión de la integración del proyecto	19
GRAFICO N° 03: Muestra entradas, herramientas, técnicas y salidas	20
GRÁFICO N° 04: Balanced ScoreCard como marco estratégico	26
GRAFICO N° 05: Descripción general de la metodología del BSC del proyecto	30
GRÁFICO N° 06: EDT	44
GRAFICO N° 07: Cronograma de actividades	49
GRAFICO N° 08: Unidades orgánicas	52
GRÁFICO N°09: Organigrama institucional	67
GRAFICO N°10: Mapa estratégico general	71
GRAFICO N° 11: Incremento de la rentabilidad por trimestre	78
GRAFICO N° 12: Aumento de las ventas por trimestre	79
GRAFICO N° 13: Incremento de nuevos de clientes trimestralmente	82
GRAFICO N° 14: Percepción de satisfacción de los clientes	84
GRAFICO N° 15: Tiempo de atención al cliente en minutos	85
GRAFICO N° 16: Tiempo de entrega al cliente en minutos	87
GRAFICO N° 17: Nivel de satisfacción de trabajadores	90
GRAFICO N° 18: Diferencia proporcional de actividades	91

INDICE DE TABLAS

TABLA N° 01: Matriz POAM	7
TABLA N° 02: Matriz FODA	15
TABLA N° 03: Documentación de requisitos	43
TABLA N° 04: PRESUPUESTO	51
TABLA N° 05: Construcción del cuadro integral	72
TABLA N° 06: Objetivos y estrategias de perspectiva financiera	73
TABLA N° 07: Objetivos y estrategias de perspectiva cliente	74
TABLA N° 08: Objetivos y estrategias de perspectiva de procesos internos	75
TABLA N° 09: Objetivos y estrategias de perspectiva de crecimiento	76
TABLA N° 10: Rentabilidad de ventas	77
TABLA N° 11: Variación periódica de ingresos	79
TABLA N°12: Incremento de números de clientes trimestralmente	81
TABLA N°13: Percepción semestral de clientes	83
TABLA N°14: Tiempo promedio de atención al cliente trimestralmente	85
TABLA N°15: Mejorar el proceso de entrega	87
TABLA N°16: Satisfacción semestral de trabajadores	89
TABLA N°17: Numero de actividades realizadas por hora	91
TABLA N° 18: Gestión de la configuración	93

INDICE DE IMAGEN

IMAGEN N° 01: Recursos tangibles e intangibles del BSC	9
IMAGEN N° 02: Balanced scorecard y KPI software- BSC DESIGNER	32
IMAGEN N° 03: Software de gerencia del desempeño	33

Capítulo I : ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN

1.1. Fines de la Organización

1.1.1. Visión

“La empresa busca brindar a sus clientes; mediante un servicio personalizado, la mayor variedad de productos de la mejor calidad y a un precio pensando en la economía de sus clientes”.

1.1.2. Misión

“Buscan expandirse en el mercado tanto a nivel local como a nivel regional, para satisfacer a más clientes con su amplia cartera de productos, además brindar sus servicios a nivel interprovincial de distribución de productos”.

1.1.3. Valores

Honestidad

- Ser sinceros con nosotros mismos y con los demás.
- Actuar con transparencia, confianza e igualdad.

Pertenencia e identificación

- Sentirse en familia formando parte de la organización.
- Estar orgulloso del lugar de trabajo.
- Cuidar los recursos de nuestra empresa.

Responsabilidad y compromiso

- Cumplir nuestras obligaciones.
- Asumir las consecuencias de nuestras acciones.

Pasión

- Hacer las cosas con amor y cariño.
- Dar el 100% de nuestro esfuerzo.
- Compromiso en cuerpo, mente y alma.

Respeto y humildad

- Tratar a los demás como queremos ser tratados.
- Atender con cortesía al público y a mis compañeros.
- Estamos dispuestos a aprender de nuestros errores.

Excelencia en el servicio

- Lo que hacemos, lo hacemos bien.
- Brindar el mejor servicio y atención al cliente.

Unión

- Trabajar en equipo y comunicarnos respetuosamente para alcanzar metas comunes.

Alegría

- Propiciar el entusiasmo y dar nuestra mejor sonrisa.
- Sentirnos felices en nuestro trabajo.

Innovación

- Buscar, imaginar, crear, enseñar y deleitar.
- Libertad para expresar nuestras ideas.

1.1.4. Objetivos Estratégicos

- **Consolidar** la empresa Negocios Peña E.I.R.L como una institución de prestigio.
- **Brindar** a sus clientes un servicio personalizado.
- **Mantener** un crecimiento constante y consistente.
- **Fomentar** la colaboración y el trabajo en equipo.
- **Crecer** como empresa, teniendo una fuerte presencia en el sector de su rubro.
- **Enfatizarnos** más para tener un plan de marketing exitoso, el cual nos ayudará para introducirnos más en el mundo empresarial.

1.1.5. Unidades estratégicas de Negocio

A. Estrategias a nivel externo

Para la realización de este análisis se debe haber tomado en cuenta los ámbitos en que operan los competidores, como se encuentran, etc.

En cuanto al sector de nuevos competidores se debe tener en cuenta a que rubro se van a dedicar, que servicios ofrecerán, cuál sería el precio de lo que ofrecen y la calidad del mismo.

También hay que tener en cuenta la ubicación en donde se encuentra la competencia, como va a ofrecer sus productos, de qué manera hará llegar los productos a los clientes, que tipo de estrategias en cuanto a marketing utilizarán para hacer conocer los productos, como funcionaría su sistema de pago, que ofertas brindarán, entre otras cosas más.

El análisis externo o del entorno es el punto de arranque del proceso de planificación estratégica y, como ya se dijo, busca identificar oportunidades y fortalezas.

B. Estrategias a nivel interno

El análisis interno es el siguiente paso en el análisis de la situación para el desarrollo o evaluación de un plan estratégico. Este permite determinar fortalezas y debilidades de la empresa, respecto a las capacidades de sus competidores, y a partir de las cuales es posible evaluar la posibilidad de contrarrestar las amenazas y aprovechar las posibilidades que ofrece el entorno.

Para poder realizar una estrategia de negocio a nivel interno es necesario evaluar las debilidades que presenta la empresa; a continuación se mencionarán algunas:

- Sistema de computación limitado y poco eficiente.
- Base de datos desactualizada - incompleta.
- Desconocimiento de las políticas de la empresa por parte de su personal así como también de los clientes.

- Demora en la entrega del pedido al cliente.
- Inadecuado y pésimo servicio al cliente.
- Dificultad para acceso a información histórica de clientes.
- Falta de registro y centralizado de la información de los clientes.
- Deficiencia en el servicio del pedido, en la venta y en la postventa, demoras en atención al cliente para el acceso a información.
- Dificultad para hacer seguimiento del pedido y obtener reportes de información valiosa sobre las ventas.

1.2. Análisis Externo

El análisis externo se realiza utilizando la metodología del Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM), que permite identificar y valorar las oportunidades y amenazas potenciales de la empresa.

La metodología a aplicar es la siguiente

Se identifican variables externas a nuestra unidad de análisis (Negocios Peña E.I.R.L- Piura).

1.2.1. Análisis del entorno General (1):

- A. Factores Económicos:** Aquellos relacionados con el comportamiento de la economía, tanto a nivel nacional como internacional: índice de crecimiento, inflación, devaluación, ingresos per cápita, P.B.I., comportamiento de la economía internacional.
- B. Factores Tecnológicos:** Los relacionados con el desarrollo de máquinas, herramientas, materiales (Hardware), así como los procesos (Software).
- C. Factores Políticos:** Datos de gobierno a nivel internacional, nacional, departamental o local, (acuerdos internacionales, normas, leyes, implementos), de los órganos de representación (senado, cámara, asamblea y consejos estatales), otros agentes del gobierno que puedan afectar a la organización.

D. Factores Sociales: Los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (educación, salud, empleo, seguridad, creencia, cultura, etc.)

E. Factores Demográficos: Los relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, recursos naturales, etc.

1.2.2. Análisis del entorno Competitivo:

1. Se obtiene información sobre cada uno de los factores objeto de análisis.
2. Se ha calificado como oportunidades o amenazas en la escala alta, media y baja, tomando en cuenta si benefician o perjudican a la empresa según la información obtenida.
3. Los criterios de evaluación son los siguientes:

Oportunidad Alta: Si la variable externa ofrece a nuestra unidad de análisis (Dirección de Negocios Peña E.I.R.L - Piura) una considerable ventaja para beneficio de su labor.

Oportunidad Media: Si la variable externa ofrece a nuestra unidad de análisis (Dirección de Negocios Peña E.I.R.L - Piura) una moderada ventaja para beneficio de su labor.

Oportunidad Baja: Si la variable externa ofrece a nuestra unidad de análisis (Dirección de Negocios Peña E.I.R.L - Piura) una pequeña ventaja para beneficio de su labor.

Amenaza Baja: Si la variable externa representa a nuestra unidad de análisis (Dirección de Negocios Peña E.I.R.L - Piura) una pequeña limitación para enfrentar en su labor.

Amenaza Media: Si la variable externa representa a nuestra unidad de análisis (Dirección de Negocios Peña E.I.R.L - Piura) una moderada limitación para enfrentar en su labor.

Amenaza Alta: Si la variable externa representa a nuestra unidad de análisis (Dirección de Negocios Peña E.I.R.L- Piura) una considerable limitación para enfrentar en su labor.

4. Para la evaluación se ha considerado la ponderación de los impactos en oportunidades o amenazas para el éxito de la organización.

El criterio utilizado para ponderar el impacto ha sido el siguiente:

Alto: Si la variable, actualmente, repercute de forma considerable en el accionar de nuestra unidad de análisis (Dirección de Negocios Peña E.I.R.L - Piura).

Medio: Si la variable, actualmente, repercute moderadamente en el accionar de nuestra unidad de análisis (Dirección de Negocios Peña E.I.R.L - Piura).

Bajo: Si la variable, actualmente, repercute de manera imperceptible en el accionar de nuestra unidad de análisis (Dirección de Negocios Peña E.I.R.L- Piura).

1.2.3. Análisis de la posición competitiva – Factores claves de Éxito

Se elabora e interpreta una matriz identificando las oportunidades y amenazas de acuerdo con su impacto en la organización.

A continuación un ejemplo de la matriz del Perfil de Oportunidades y Amenazas.

Calificación Factores	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Económicos									
Inflación				x			x		
Devaluación					x				x
P.B.I.			x					x	
Inversión Política		x					x		
Tecnológicos									
Nivel de tecnología	x						x		
Procesos		x						x	
Automatización	x								x
Informática		x						x	
Políticos									
Constitución			x					x	
Normas		x							x
Impositivas					x		x		
Estabilidad Política	x						x		
El Congreso			x				x		
Sociales									
Tasa de Natalidad			x					x	
Ingresos						x	x		
Desempleo			x						x
Delincuencia				x			x		
Geográficos									
Ubicación		x						x	
Clima				x			x		
Vías de acceso	x							x	
Competitivos									
Mercado			x				x		
Competencia		x					x		
Demanda	x							x	
Precios			x						x

TABLA N° 01: MATRIZ POAM
Fuente: Elaboración Propia

1.3. Análisis Interno

1.3.1. Recursos y Capacidades

El análisis interno se realiza utilizando la metodología del Perfil de Capacidad Interna (PCI), que permite identificar y valorar las fortalezas y debilidades internas de de la empresa.

A. Recursos Tangibles

- Ambiente principal donde está ubicada la empresa.
- Área de informática
- Almacén de productos
- Mobiliarios: computadoras, impresoras, muebles, sillas, armarios, estantes, entre otros.
- Flota de motos para la entrega de los productos.
- Uso de tecnologías móviles para la comunicación entre el personal- empresa.
- Productos que la empresa ofrece.
- Área de reuniones.
- 01 Almacén

B. Recursos Intangibles

- Tener un trato especial con los clientes.
- Tener el sello de garantía que justifica los diferentes reconocimientos, diplomas, entre otros.
- Ser innovadores.
- Ser transparentes con el servicio que se ofrece.
- El compromiso de ofrecer productos de calidad y satisfacer a nuestros clientes.
- Honestidad y responsabilidad
- Poseer un personal altamente capacitado con ganas de trabajar en base a honestidad, buen trato al cliente y con la amabilidad que nos caracteriza.

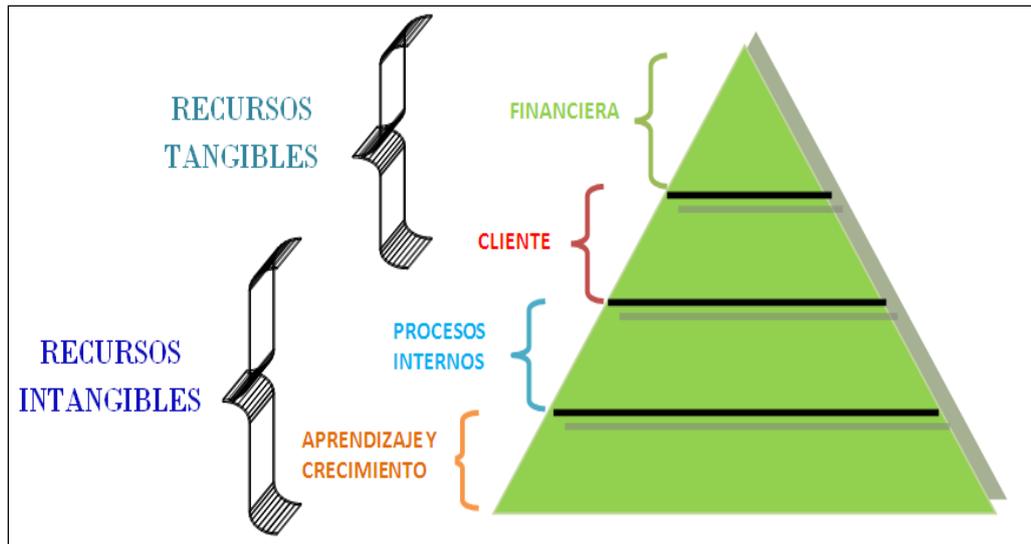


IMAGEN Nº 01: RECURSOS TANGIBLES E INTANGIBLES DEL BSC
Fuente: Elaboración Propia

C. Capacidades Organizativas

- **Propuesta de valor**

La empresa necesita ofrecer los productos y/o servicios, de manera que ofrezca un valor diferenciado al mercado, es por ello que brindan un servicio y/o producto de calidad y garantía a un bajo costo, accesible para todo tipo de usuario, asimismo una atención rápida, amable y convincente.

- **Capacidad (habilidad)**

Negocios Peña E.I.R.L necesita posicionarse estratégicamente en el mercado. Estas habilidades consisten en la ejecución, cumplimiento, mejora y creación de actividades en la empresa, es por ello que para el proceso personal (reclutamiento, selección y capacitación) se exige personal idóneo, para brindar soluciones informáticas rápidas.

- **Recurso**

Esta empresa necesita tener recursos para desarrollar esas habilidades. Estos pueden ser tangibles (personas, capital, ubicación) o intangibles (marca, imagen). Es por ello que el personal contratado debe cumplir con ciertos requisitos para que

cumpla con el perfil a contratar, asimismo creando nuevas opciones para reforzar la imagen de la empresa.

D. Análisis de Recursos y Capacidades

NEGOCIOS PEÑA E.I.R.L maneja recurso humano y recurso tecnológico. Para el primero la empresa cuenta con personal indicado para el desarrollo de las actividades cotidianas que se vienen desarrollando, desde una buena relación con los clientes hasta un óptimo desempeño cada uno en su tarea encomendada.

En cuanto al segundo la empresa cuenta con tecnología la cual debería ser explotada, ya sea implementado alguna herramienta así como también dándole el uso adecuado y correspondiente.

1.3.2. Análisis de la cadena de Valor

Se puede definir a la Cadena de Valor, como el conjunto de procesos que realiza una empresa para: crear valor para los clientes y producir resultados financieros.

A. Actividades Primarias

- Logística Interna:

- Realizar investigación de mercado.
- Determinar indicadores para la evaluación de los productos.
- Planificación de las actividades a realizar en la empresa.

- Operaciones:

- Preparar capacitaciones para el personal en diferentes temas.
- Contratar al personal idóneo para el servicio de ventas.

- Logística Externa

- Entrega del producto y/o servicio realizado.
- Entrega de certificación del personal contratado.
- Evaluación de los servicios informáticos.

- **Comercialización y Ventas**

- Proceso de contrato de personal.
- Realizar promociones, ofertas a los servicios.
- Optimizar la publicidad
- Ofrecer productos y/o servicios de calidad y con garantía.
- Ofrecer atenciones personalizadas a los clientes.

B. Actividades de Apoyo

- **Infraestructura de la Empresa**

- Actividades administrativas.
- Productos y/o servicios de calidad y garantía.
- Planeamiento en sus actividades.

- **Administración de recursos Humanos**

- Búsqueda de personal que cumpla con los perfiles encomendados.
- Remuneración acorde a perfiles.
- Entrenamiento y capacitación constante.
- Motivación al personal.

- **Desarrollo Tecnológico**

- Productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes.
- Innovar y capacitar en el uso de tecnologías.

- **Compras**

- Crear nuevas formas de publicidad para reforzar la marca y/o imagen de la empresa.
- Adquirir productos de calidad.



GRAFICO Nº 01: CADENA DE VALOR
Fuente: Michael Porter (1985)

1.4. Análisis Estratégico

1.4.1. Análisis FODA

A. Fortalezas:

- Adecuada estructura financiera.
- El volumen de ventas es más allá de lo esperado en estos dos últimos años.
- La capacidad de colocación de productos por parte del personal de negocios Peña.
- Cuenta con la liquidez suficiente para los pagos inmediatos y de corto plazo.
- Los productos que comercializa Negocios Peña ofrecen garantía y calidad a sus clientes.
- El nivel de satisfacción de los clientes internos es favorable.
- El personal de negocios Peña es capacitado periódicamente.
- Los trabajadores de la empresa reconocen como líderes a su jefe(s) inmediato(s).

B. Oportunidades:

- El crecimiento económico regional en los sectores de comercio, servicio y construcción a los cuales pertenece al segmento que está dirigido.
- La exigencia académica de los colegios nacionales y particulares en cuanto a materiales y útiles de estudio.
- La mayor preocupación de los padres de familia que pertenecen al segmento de negocios peña es mejorar la calidad educativa de sus hijos.
- El tránsito de personas en sus puntos de venta.
- Tecnologías de la información a disposición para difundir los productos que ofrece la empresa (redes sociales).
- Tecnologías de información como fuente para mejorar nuestros procesos y alcanzar un nivel óptimo en cuanto a rentabilidad y estabilidad en el mercado.
- Gran cantidad de proveedores con los cuales se pueden solicitar algún requerimiento.

C. Debilidades:

- Los precios que se ofrecen no son competitivos en relación al mercado.
- No cuentan con la cantidad y variedad de productos como satisfacer a todos los clientes.
- Los clientes perciben de algunos trabajadores una mala atención.
- No todos los trabajadores conocen las políticas de la empresa.
- Algunos trabajadores se encuentran insatisfechos respecto al trato y política de la empresa.
- La mayor parte de trabajadores no se proyecta dentro de la organización a futuro.
- El proceso de abastecimiento de la empresa tiende a ser lento.
- El proceso de venta a los clientes es lento, tanto al momento de atender al cliente como al momento de despachar la mercadería.

D. Amenazas:

- Los precios y las promociones que ofrece Angie y Rímac.
- Los centros comerciales que comercializan productos similares a los de Negocios Peña.
- Alza de los precios de los productos primarios.
- Los asaltos y acciones delincuenciales que pueden atentar a Negocios Peña.
- Los fraudes electrónicos.
- Estacionalidad y moda de algunos productos que ofrece la empresa.
- La descomposición y/o deterioro de algunos productos.
- Propensos a desastres naturales y accidentes en general.

1.4.2. Matriz FODA

<p style="text-align: center;">ANALISIS EXTERNO</p> <p style="text-align: center;">ANALISIS INTERNO</p>	<p>OPORTUNIDADES:</p> <p>O.1.El crecimiento económico regional en los sectores de comercio, servicio y construcción a los cuales pertenece al segmento que está dirigido.</p> <p>O.2.La exigencia académica de los colegios nacionales y particulares en cuanto a materiales y útiles de estudio.</p> <p>O.3. La mayor preocupación de los padres de familia que pertenecen al segmento de negocios peña es mejorar la calidad educativa de sus hijos.</p> <p>O.4.El tránsito de personas en sus puntos de venta.</p> <p>O.5.Tecnologías de la información a disposición para difundir los productos que ofrece la empresa (redes sociales).</p> <p>O.6.Tecnologías de información como fuente para mejorar nuestros procesos y alcanzar un nivel óptimo en cuanto a rentabilidad y estabilidad en el mercado.</p>	<p>AMENAZAS:</p> <p>A.1. Los precios y las promociones que ofrece Angie y Rímac.</p> <p>A.2. Los centros comerciales que comercializan productos similares a los de Negocios Peña.</p> <p>A.3. Alza de los precios de los productos primarios.</p> <p>A.4. Los asaltos y acciones delincuenciales que pueden atentar a Negocios Peña.</p> <p>A.5. Los fraudes electrónicos.</p> <p>A.6. Estacionalidad y moda de algunos productos que ofrece la empresa.</p> <p>A.7. La descomposición y/o deterioro de algunos productos.</p> <p>A.8. Propensos a desastres naturales y accidentes en general.</p>
<p>FORTALEZAS:</p> <p>F.1. Adecuada estructura financiera.</p> <p>F.2. El volumen de ventas es más allá de lo esperado en estos dos últimos años.</p> <p>F.3. La capacidad de colocación de productos por parte del personal de negocios Peña.</p> <p>F.4.Cuenta con la liquidez suficiente para los pagos inmediatos y de corto plazo.</p> <p>F.5.Los productos que comercializa Negocios peña ofrecen garantía y calidad a sus clientes.</p> <p>F.6.El nivel de satisfacción de los clientes internos</p>	<p>ESTRATEGIAS FO:</p> <p>F(4)-O(1,2,4,5) Utilizar las Tics como medios de marketing y publicidades para destacar las promociones.</p> <p>F(1,2,4)-O(1) Establecer una adecuada cartilla de precios y ofertas de acuerdo a la demanda de público y crecimiento económico.</p>	<p>ESTRATEGIAS FA:</p> <p>F(2,4,7)-A(1) Desarrollar un programa de incentivo a los trabajadores.</p> <p>F(1,2,4)-A(3) Política de costos en la selección y negociación con los proveedores.</p>

<p>es favorable.</p> <p>F.7. El personal de negocios peña es capacitado periódicamente.</p> <p>F.8. Los trabajadores de la empresa reconocen como líderes a su jefe(s) inmediato(s).</p>		
<p>DEBILIDADES:</p> <p>D.1. Los precios que se ofrecen no son competitivos en relación al mercado.</p> <p>D.2. No cuentan con la cantidad y variedad de productos como satisfacer a todos los clientes.</p> <p>D.3. Los clientes perciben de algunos trabajadores una mala atención.</p> <p>D.4. No todos los trabajadores conocen las políticas de la empresa.</p> <p>D.5. Algunos trabajadores se encuentran insatisfechos respecto al trato y política de la empresa.</p> <p>D.6. La mayor parte de trabajadores no se proyecta dentro de la organización a futuro.</p> <p>D.7. El proceso de abastecimiento de la empresa tiende a ser lento.</p> <p>D.8. El proceso de venta a los clientes es lento, tanto al momento de atender al cliente como al momento de despachar la mercadería.</p>	<p>ESTRATEGIAS DO</p> <p>D(3,4,5,7,89)-O(1) Estructurar el proceso de entrega del producto asignando una persona de atención rápida la cual se encargue de despachar una lista menos de 10 productos y así agilizar el despacho al cliente.</p>	<p>ESTRATEGIAS DA</p> <p>D(4,5,9)-A(1) Reestructurar el proceso de despacho.</p> <p>D(4,6,7)-A(5,6,7,8) Realizar reuniones consecutivas que conlleven a capacitar al personal en temas de ventas, atención al cliente, almacenes etc. Y utilizar métodos de que permitan motivar a los empleados.</p> <p>D(4,5,6,8,9)-A(1,2,3,7) Capacitar al personal en técnicas de atención y servicio al cliente</p>

TABLA N° 02: MATRIZ FODA
Fuente: Elaboración Propia

Capítulo II : MARCO TEORICO

2.1. Marco Teórico del Negocio

Descripción

La empresa empieza a funcionar desde el año 1993 como empresa Natural con el nombre Librería Peña, luego de 4 años de experiencia, adquiere en el año 1997 el nombre de Negocios Peña E.I.R.L hoy por hoy como Persona Jurídica.

Durante todo este tiempo la empresa ha venido formando un grupo de trabajo sólido y joven, empezando a formar una cartera de clientes potenciales y sobre todo brindando servicios a nivel de la región Piura.

Actividades de la empresa

La empresa se dedica principalmente a la comercialización, a personas naturales y otras empresas; de variados productos de las líneas de perfumería, escolares, etc. Esta actividad comercializadora es importante para la empresa principalmente durante las diferentes temporadas a lo largo del año ya sean navideñas, escolares u otras; la empresa realiza actividades especiales para apoyar la venta de sus productos.

Asimismo se dedica a la distribución de productos al por mayor, al igual que sus otras tiendas comerciales ubicadas en el Mercado Modelo de Piura.

2.2. Marco Teórico del Proyecto

2.2.1. Gestión del Proyecto:

La gestión de integración del proyecto implica tomar decisiones para asignar recursos, actividades, balancear objetivos, alternativas contrapuestas y manejar las interdependencias entre las áreas de conocimiento de la dirección de proyectos.

La gestión de la Integración del proyecto incluye procesos y actividades, que ayudan a tener una mejor coordinación de los diversos procesos a desarrollar. Entre los procesos tenemos:

Según el Acta de Constitución del Proyecto (2): Consiste en desarrollar un documento que autoriza formalmente un proyecto o una fase y documentar los requisitos iniciales que satisfacen las necesidades y expectativas de los interesados.

El Plan para la Dirección del Proyecto (2): Consiste en documentar las acciones necesarias para definir, preparar, integrar y coordinar todos los planes subsidiarios.

Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto (2): Consiste en ejecutar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto para cumplir con los objetivos del mismo.

Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto (2): Consiste en monitorear, revisar y regular el avance a fin de cumplir con los objetivos de desempeño definidos en el plan para la dirección del proyecto.

Realizar el Control Integrado de Cambios (2): Consiste en revisar todas las solicitudes de cambio, y en aprobar y gestionar los cambios en los entregables, en los activos de los procesos de la organización, en los documentos del proyecto y en el plan para la dirección del proyecto.

Cerrar Proyecto o Fase (2): Consiste en finalizar todas las actividades en todos los grupos de procesos de dirección de proyectos para completar formalmente el proyecto o una fase del mismo.

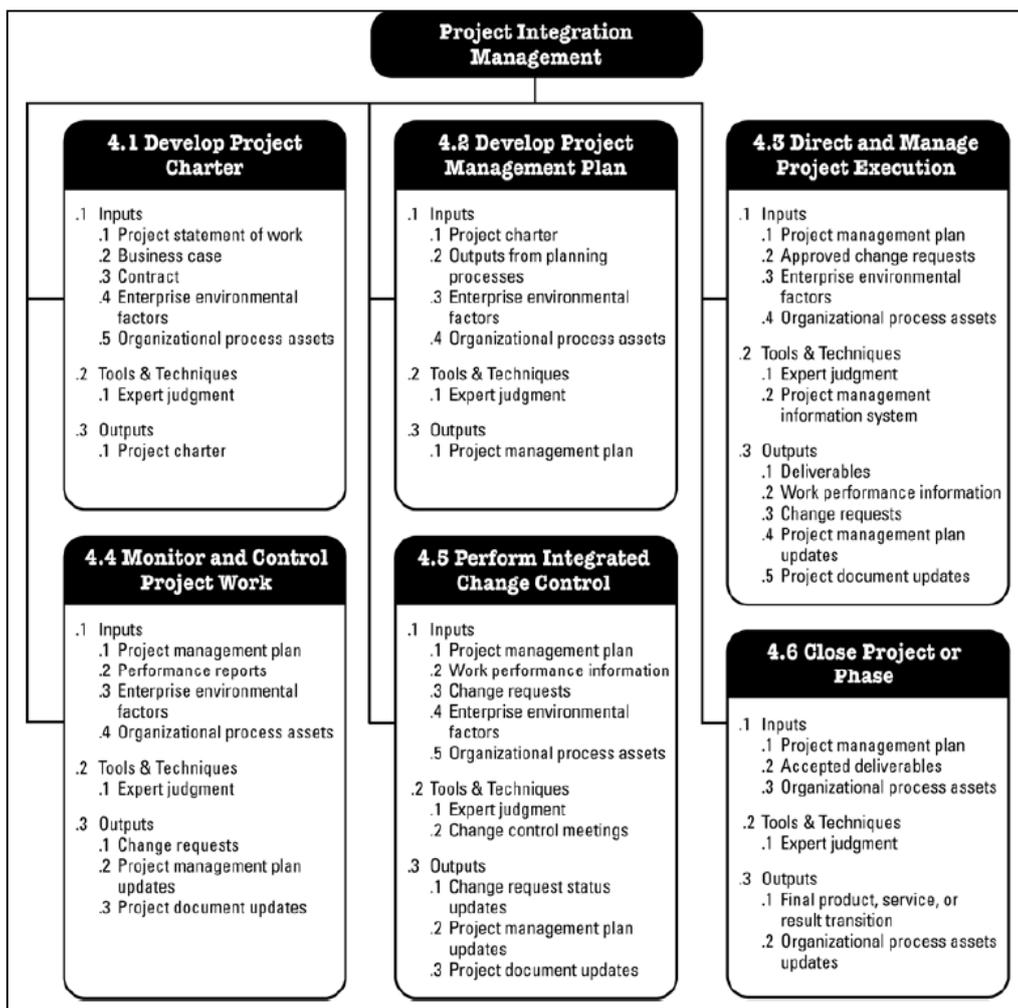


GRAFICO N° 02: DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA GESTIÓN DE LA INTEGRACIÓN DEL PROYECTO
Fuente: PMBOK® - Cuarta edición (9)

2.2.1.1. Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto (2)

Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto es el proceso que consiste en desarrollar un documento que autoriza formalmente un proyecto o una fase y documentar los requisitos iniciales que satisfacen las necesidades y expectativas de los interesados. Establece una relación de cooperación entre la organización ejecutante y la organización solicitante (o cliente, en el caso de proyectos externos). El proyecto se inicia formalmente con la firma del acta de constitución del proyecto aprobada. Se selecciona y asigna un director del proyecto tan pronto como sea posible, de preferencia durante la elaboración del acta de constitución del proyecto, pero siempre antes de comenzar la

planificación. Se recomienda que el director del proyecto participe en la elaboración del acta de constitución del proyecto, ya que ésta le otorga la autoridad para asignar los recursos a las actividades del proyecto.

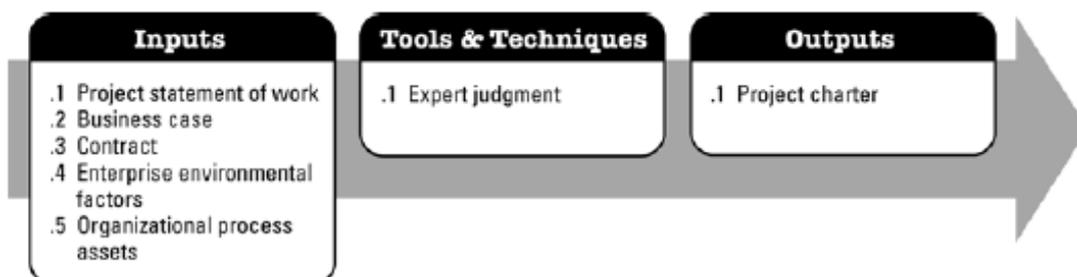


GRAFICO N° 03: MUESTRA ENTRADAS, HERRAMIENTAS, TECNICAS Y SALIDAS.

Fuente: PMBOK® - Cuarta edición (9)

2.2.1.2. Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto (2)

Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto es el proceso que consiste en documentar las acciones necesarias para definir, preparar, integrar y coordinar todos los planes subsidiarios. El plan para la dirección del proyecto define la manera en que el este se ejecuta, se monitorea, se controla y se cierra. El contenido del plan para la dirección del proyecto variará en función del área de aplicación y de la complejidad del mismo. El plan para la dirección del proyecto se desarrolla a través de una serie de procesos integrados hasta llegar al cierre.

Este proceso da lugar a un plan para la dirección del proyecto que se elabora gradualmente por medio de actualizaciones, y se controla y se aprueba a través del proceso Realizar el Control Integrado de Cambios

2.2.1.3. Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto (2)

Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto es el proceso que consiste en ejecutar el trabajo definido en el plan para su dirección y para cumplir con los objetivos del mismo.

Estas actividades abarcan, entre otras:

- Realizar las actividades necesarias para cumplir con los requisitos del proyecto.
- Crear los entregables del proyecto.

- Reunir, capacitar y dirigir a los miembros del equipo asignado al proyecto.
- Obtener, gestionar y utilizar los recursos, incluyendo materiales, herramientas, equipos e instalaciones.
- Implementar los métodos y normas planificados.
- Establecer y gestionar los canales de comunicación del proyecto, tanto externos como internos al equipo de este.
- Generar los datos del proyecto, tales como costo, cronograma, avance técnico y de calidad y el estado, a fin de facilitar las proyecciones.
- Emitir las solicitudes de cambio y adaptar los cambios aprobados al alcance, a los planes y al entorno del proyecto.
- Gestionar los riesgos e implementar las actividades de respuesta a los mismos.
- Gestionar a los vendedores y proveedores.
- Recopilar y documentar las lecciones aprendidas e implementar las actividades aprobadas de mejora del proceso.

2.2.1.4. Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto (2)

Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto es el proceso que consiste en monitorear, analizar y regular el avance a fin de cumplir con los objetivos de desempeño definidos en el plan para la dirección del proyecto.

El seguimiento es un aspecto de la dirección del proyecto que se realiza a lo largo de este. Consiste en recopilar, medir y distribuir la información relativa al desempeño, y en evaluar las mediciones y las tendencias que van a permitir efectuar mejoras al proceso. El seguimiento continuo proporciona al equipo de dirección del proyecto conocimientos sobre la salud del proyecto y permite identificar las áreas susceptibles de requerir una atención especial. El control consiste en determinar acciones preventivas o correctivas, o en modificar los planes de acción y hacer un seguimiento de los mismos a fin de determinar si las acciones emprendidas permite resolver el problema de desempeño.

El proceso Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto consiste en:

- Comparar el desempeño real del proyecto con respecto al plan para la dirección del proyecto.
- Evaluar el desempeño para determinar la necesidad de una acción preventiva o correctiva y para recomendar aquéllas que se consideran pertinentes.
- Identificar nuevos riesgos y analizar, revisar y monitorear los riesgos existentes del proyecto, para asegurarse de que se identifiquen los riesgos, se informe sobre su estado y se implementen los planes apropiados de respuesta a los riesgos.
- Mantener, durante la ejecución del proyecto, una base de información precisa y oportuna relativa al producto o a los productos de este y su documentación relacionada.
- Proporcionar la información necesaria para sustentar el informe de estado, la medición del avance y las proyecciones.
- Proporcionar proyecciones que permitan actualizar la información relativa al costo y al cronograma actual.
- Monitorear la implementación de los cambios aprobados cuando estos se produzcan.

2.2.2. Ingeniería del Proyecto:

2.2.2.1. Historia del BSC

El modelo del Balanced ScoreCard (BSC) (La traducción más común al español es “Tablero Integral de Mando”) fue desarrollado por dos personas; Robert Kaplan, profesor de Liderazgo en Harvard Business School, y David Norton, presidente de la empresa Renaissance Solutions Inc. y consultor en el área de Boston. En 1990, ellos lideraron un equipo que investigaba nuevas metodologías de medición de desempeño en decenas de empresas en los Estados Unidos. El estudio era impulsado por una creciente sospecha que los indicadores financieros de rendimiento organizacional resultaban inefectivos para las empresas actuales. (3)

Tanto las empresas estudiadas como Kaplan y Norton estaban convencidos que la dependencia de los indicadores económico-financieros estaba afectando su rendimiento y su habilidad para crear valor. Después de discutir una variedad de alternativas, el equipo investigador 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. Kaplan y Norton le dieron el nombre de Balanced ScoreCard al modelo recién creado y más adelante publicaron sus bases conceptuales en tres artículos de la revista Harvard Business Review. El primer artículo se llamó: "Balanced ScoreCard – Measures that Drive Performance" y se publicó en 1992. (4)

A lo largo de los siguientes cuatro años, una gran cantidad de organizaciones adoptaron el modelo y obtuvieron resultados positivos de inmediato. Al analizar estas primeras aplicaciones, Kaplan y Norton descubrieron que estas organizaciones usaban el modelo no solo 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 preeminencia del modelo en las organizaciones como una herramienta clave para la implementación de estrategias, los autores en 1996 publicaron el libro "The Balanced ScoreCard", editado por Harvard Business School Press, en el cual presentaron detalladamente el concepto y resumieron la experiencia de sus implementaciones más exitosas hasta entonces.(4)

2.2.2.2. Balanced ScoreCard (BSC)

El Balanced ScoreCard (BSC), es una herramienta muy útil en el proceso de planeación estratégica que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara.

Según Norton y Kaplan (4), establecen que el BSC tiene como objetivo fundamental convertir la estrategia de una empresa en acción y resultado, a través de alineación de los objetivos de todas las perspectivas; financiera, clientes, procesos internos así como aprendizaje y crecimiento. Por lo tanto el BSC se concibe como un

proceso descendente que consiste en traducir la misión y la estrategia global de la empresa en objetivos y medidas más concretos que puedan inducir a la acción empresarial oportuna y relevante.

Diseñan el Balanced ScoreCard (5) como un instrumento para medir resultados, partiendo de la base del establecimiento de indicadores financieros y no financieros derivados de la visión, misión y estrategia de la empresa, por lo que se convierte en una herramienta para gestionar la estrategia.

Según Instituto BSC (6), el cuadro de mando integral es un sistema de planificación y gestión estratégica que se utiliza ampliamente en los negocios y la industria, el gobierno y las organizaciones sin fines de lucro en todo el mundo para alinear las actividades empresariales a la visión y estrategia de la organización, mejorar las comunicaciones internas y externas, y monitorear el desempeño de la organización contra la estratégica objetivos.

Según Beltrán, Edwin y Rivas (7), considera que el BSC, es una forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de la compañía que le permitirá convertir la visión en acción, por medio de un conjunto coherente de indicadores agrupados en cuatro diferentes perspectivas (financiera, clientes, negocio interno, aprendizaje), a través de las cuales es posible ver el negocio en conjunto.

Según Haya, Franch y Mayol (8), consideran que el BSC es un modelo de gestión, que parte de un principio básico como “solo se puede gestionar lo que se puede medir”. Constituye un marco de actuación e implantación organizativa, que pretende ayudar a las organizaciones a transformar su estrategia en términos operativos. Estos constituirán las guías para el análisis de mejoras en el negocio, por ejemplo, en la mejora de la eficiencia de los procesos organizacionales. Además, con una adecuada gestión de la implantación se debería conseguir la adopción de actitudes estratégicas por las personas, y por consiguiente, la mejora de los procesos claves de la organización.

El enfoque de medición de desempeño del BSC está siendo utilizado por las organizaciones para cumplir con sus procesos administrativos críticos:

- Clarificar y traducir la visión y la estrategia.
- Comunicar y relacionar objetivos y metas estratégicas
- Planificar, establecer objetivos y alinear iniciativas estratégicas
- Mejorar la retroalimentación estratégica y el aprendizaje organizacional

2.2.2.3. Perspectivas del BSC (9):

El Dr. Robert Kaplan, junto a su socio David Norton, revolucionaron al mundo del management con su modelo BSC al mostrar cómo es posible trasladar la visión a la acción a través del Tablero de Comando, organizando los temas estratégicos a partir de cuatro perspectivas:

Estos serán de mucha importancia para poder medir los objetivos estratégicos que se plantearan en el trabajo.

- A. Perspectiva Financiera:** Para analizar esta perspectiva se formula la pregunta: ¿Qué debemos hacer para satisfacer las expectativas de los accionistas? La perspectiva financiera tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas. Esto requerirá definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a los parámetros financieros de crecimiento, costo - beneficios, retorno de capital, uso del capital.
- B. Perspectiva del Cliente:** Para analizar esta perspectiva se formula la pregunta: ¿Qué debemos hacer para satisfacer las necesidades de los clientes? En esta perspectiva se responde a las expectativas de los clientes. La satisfacción de clientes estará supeditada a la propuesta de valor que la organización o empresa les plantee. Esta propuesta de valor cubre básicamente el espectro de expectativas compuesto por: calidad, precio, relaciones, imagen que reflejen en su conjunto la transferencia de valor del proveedor al cliente.
- C. Perspectiva de procesos internos o de negocio:** Para analizar esta perspectiva se formula la pregunta ¿En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer esas necesidades? En esta perspectiva, se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos claves de la organización

o empresa, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas. Usualmente, esta perspectiva se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores de las perspectivas financieras y de clientes.

- D. Perspectiva de crecimiento Organizacional:** Perspectiva de formación y aprendizaje. Para analizarla se formula la pregunta: ¿Qué aspectos son críticos para poder mantener esa excelencia? Esta perspectiva es muy importante porque depende de ello las perspectivas anteriores van a poder realizarse con mayor énfasis. Aquí se contemplan aspectos como entrenamiento de los empleados, cultura organizacional, mejora continua.



GRÁFICO Nº 04: BALANCED SCORECARD COMO MARCO ESTRATÉGICO

Fuente: Propiedad intelectual del Dr. Robert Kaplan y David Norton (1996).

2.2.2.4. Vinculación de los Indicadores de cuadro de mando integral con la estrategia:

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

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

Existen tres principios que el BSC de una organización esté vinculada a su estrategia: las relaciones causa-efecto, los inductores de la actuación y la vinculación con las finanzas.

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

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

Al ser la Empresa “Negocios Peña E.I.R.L” una entidad privada, se debería medir cuan eficaz y eficientemente satisface las necesidades

de los usuarios, por lo que contar con una perspectiva adicional que vincule nuestra estrategia sería lo más adecuado, ésta perspectiva está por encima de la perspectiva financiera.

2.2.2.5. Mapas estratégicos:

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

Según Hernández (10), los mapas estratégicos son herramientas de proporcionan una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describirla. Son una descripción gráfica de la estrategia.

El mapa estratégico sirve para describir la estrategia de una organización y proporciona un marco para ilustrar de qué modo la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor. (10)

A. Estrategia:

La estrategia consiste en seleccionar el conjunto de actividades en las que una empresa se destacará para establecer una diferencia sustentable en el mercado. (10)

Balanced ScoreCard, es la principal herramienta metodológica que traduce la estrategia en un conjunto de medidas de la actuación, las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición.

El acceso a los principales almacenes de información, brinda la posibilidad de presentar los resultados de desempeño y entender por qué están dándose esos resultados.

El modelo BSC, se implanta de la siguiente manera:

1. Concepto estratégico: que incluye la visión y la misión de la empresa.
 - 1.1. En este punto se analiza el cuadro del sistema empresarial para así obtener la misión y la visión según los siguientes puntos:

- Finanzas
- Marketing
- Operaciones
- Personal

2. Se analiza el FODA de la empresa.

Al momento de analizar el FODA de la empresa, se tiene en cuenta los puntos siguientes:

- Entorno empresarial
- Marketing
- Cadena de valor
- PCI / POAM

2.1. Se realiza el cuadro de matriz FODA

2.2. Luego de haber realizado el cuadro de matriz FODA se analiza las perspectivas estratégicas según los siguientes puntos:

- Financiera
- Cliente
- Interna
- Aprendizaje

2.3. Para luego realizar la relación de CAUSA – EFECTO que abarca los objetivos estratégicos y mapa estratégico.

2.3.1. Siendo los objetivos estratégicos uno de los puntos más importantes porque de ellos se realizaran los indicadores de cada perspectiva estratégica.

2.4. Dando así la creación de valor.



GRAFICO N° 05: DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA METODOLOGIA DEL BSC DEL PROYECTO
Fuente: Elaboración Propia

B. Beneficios:

El BSC, induce una serie de resultados que favorecen la administración de la compañía, pero para lograrlo es necesario implementar la metodología y la aplicación para monitorear y analizar los indicadores obtenidos del análisis.

Las ventajas de proponer un tablero de comando BSC en una empresa es:

- Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
- Comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- Redefinición de la estrategia en base a resultados.
- Traducción de la visión y estrategias en acción.
- Favorece en el presente la creación de valor futuro.
- Integración de información de diversas áreas de negocio.
- Capacidad de análisis.
- Mejoría en los indicadores financieros.
- Desarrollo laboral de los promotores del proyecto.

C. Modo de Uso:

Todo lo que pasa en cualquier empresa es un conjunto de hipótesis sobre la causa y efecto entre indicadores. Cualquier acción que se ejecute, tendrá un impacto directo sobre otra variable, es por eso que la perspectiva de Formación y Crecimiento es la base que permite crear la infraestructura necesaria para crecer en las otras perspectivas. Lo importante es saber que ninguna perspectiva funciona en forma independiente, sino que puede iniciarse una acción con alguna de ellas y repercutirá sobre todas las demás.

Un ejemplo simple puede ilustrar esta situación: se supone que los empleados necesitan capacitación e instalaciones adecuadas para estar satisfechos y, por extensión, realizar bien su trabajo; si realizan bien su trabajo de forma individual estarán realizando procesos de negocio complejos que afectarán directamente el producto o servicio ofrecido para que este sea de mejor calidad; un buen servicio provocará que el cliente esté satisfecho, recomiende y, por extensión, incremente la cuota de mercado, lo cual a su vez repercutirá en mayores ingresos y rentabilidad. Pareciera un ejemplo muy trivial, pero de alguna forma es como afectan ciertas perspectivas sobre todas las demás. Cada una de las medidas forma parte de la cadena de relaciones causa-efecto que dan significado a la estrategia en la unidad de negocio.

2.2.2.6. BSC Designer:

BSC Designer es un software de gerencia del desempeño. Soporta el marco de trabajo de Cuadro de Mando Integral, el cual, de acuerdo a estudios anuales, continúa siendo una de las herramientas más populares para planear y ejecutar una estrategia de negocios.



IMAGEN N° 02: BALANCED SCORECARD Y KPI SOFTWARE- BSC DESIGNER

Fuente: <http://www.bscdesigner.com/bsc-designer.htm>

Utilizar herramientas de gerencia del desempeño como esta puede ser un método invaluable para mantener el registro del progreso de su negocio. Le da información vital acerca de qué está ocurriendo en el presente y también provee el punto de iniciación de un sistema de marcado de objetivos que le permitirá implementar su estrategia de crecimiento.

Conocer la forma en la que se desempeñan las diferentes áreas de su negocio es información valiosa en sí misma. Pero, un buen sistema de medición también le permitirá examinar los disparadores de cualquier cambio en el desempeño. Esto lo coloca en una mejor posición para gerenciar su desempeño proactivamente.

Ejecutivos en todo el mundo usan modelos de cuadro de mando empresarial para describir y ejecutar sus estrategias organizacionales.

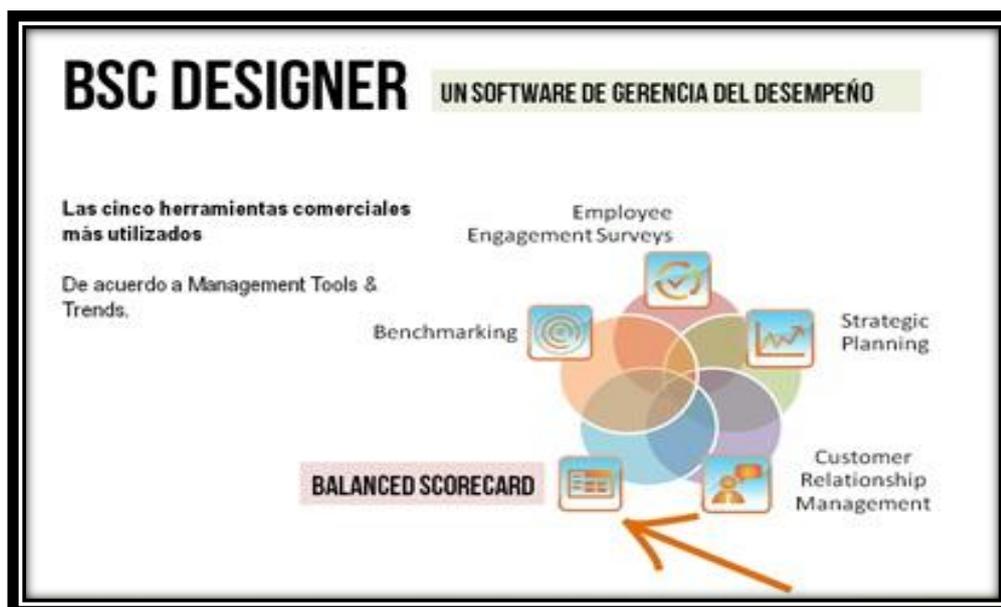


IMAGEN Nº 03: SOFTWARE DE GERENCIA DEL DESEMPEÑO
Fuente: <http://www.bscdesigner.com/bsc-designer.htm>

Para la mayoría de las personas sin embargo, la palabra "ScoreCard" se refiere a gestionar KPIs, or Indicadores Clave de Desempeño. Y, se está de acuerdo, ya que es una parte imprescindible de cualquier tablero empresarial que le permite monitorear el desempeño actual de la empresa.

Por otro lado, los KPIs solo nos cuentan la historia sobre el pasado de una organización.

Es por eso que hemos creado BSC Designer. Porque muchos profesionales de negocios quieren gestionar mejor sus organizaciones a través de planificación estratégica para futuros objetivos de negocio e iniciativas, y compartir esta visión con sus equipos.

El propósito del software de gestión del desempeño es que todos en la organización vean una figura general de lo que está pasando y cómo una iniciativa específica podría ayudar a mejorar el desempeño empresarial, considerando el trabajo de cada uno en la organización.

Ahora, para describir esta figura general, los altos directivos y sus equipos necesitan crear mapas estratégicos. BSC Designer le permite hacer precisamente eso. Con un mapa estratégico nuevo, usted puede capturar ideas y convertirlas en objetivos de negocio vinculados entre sí por conexiones causa-efecto.

Estos objetivos de negocio estarán alineados con indicadores e iniciativas

específicas dando a cada quien en la organización una ruta clara para el éxito empresarial.

Esta es una versión resumida de la filosofía y de los mismos tableros empresariales. Se han implementado estas ideas en un software de Cuadro de Mando Integral y se están comunicando a través de productos informativos, libros y artículos aquí en bscdesigner.com

Ahora, como se puede ver, un profesional de tableros empresariales le ayudará no solo la planificación, sino también con la ejecución. Se sabe que su desafío más grande con tableros empresariales no solo trata de KPIs. El principal reto que actualmente tiene es conseguir todos los componentes vitales de un tablero, tales como:

- Objetivos de negocio formalizados e interconectados en un mapa
- Estratégico, alineamiento de ellos con KPIs, métricas y planes de acción.
- Actualización regular y mantenimiento del tablero empresarial.

Adicionalmente a todo eso, nuestro producto está disponible para varias plataformas.

- Usted puede usar la versión Windows de escritorio, o integrarla con BSC Designer Online para incluso un mejor apoyo al trabajo en equipo.
- Con la aplicación Android, puede tener una copia en vivo de su tablero empresarial y accederlo en su teléfono inteligente o Tablet.

2.2.3. Soporte del Proyecto:

En muchos proyectos se necesita personal de soporte. Entre los distintos roles que existen, se pueden centrar en los siguientes:

1. Aseguramiento de calidad: Reside en apoyar al Project Manager a realizar el control de calidad de los productos y/o servicios que se brinda en la empresa, con el fin de evaluar el desempeño y conseguir un mejor rendimiento del proyecto, para asegurar la máxima utilización de los procesos de negocio y su mejora.
2. Gestores de configuración: Su principal función es la verificación de configuración de los productos, gestiona los cambios de manera responsable, y verifica el estado de cumplimiento de sus objetivos funcionales. Los gestores de configuración aseguran el cumplimiento de las actividades a lo largo del ciclo de vida del proyecto.
3. El BSC es un modelo que ayudará a los procesos de la Empresa Negocios Peña E.I.R.L. Estos procesos cuentan con estrategias, las cuales son medidos durante un periodo de cuatro meses, para luego ser analizados y verificar si se ha logrado los objetivos establecidos.
4. Esta es una herramienta que ayuda alinear los objetivos que persigue la empresa con el personal, como también traduce los objetivos estratégicos en cuatro perspectivas.

Capítulo III : INICIO Y PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO

3.1. Gestión del Proyecto

3.1.1. Iniciación

El problema principal de la Empresa “Negocios Peña E.I.R.L”, es que sus actividades internas se desarrollan sin ser monitoreadas o siguiendo un plan determinado que le permita evaluar el desempeño tanto de sus trabajadores como de sus procesos

Siendo una empresa saliente en el mercado comercial necesita captar la atención del público, la cual se debe estudiar el ámbito del mercado y establecer estrategias.

Respecto a los trabajadores le sirve para obtener el logro de sus ventas que realizan y de ello sus respectivas remuneraciones, con relación a sus procesos tiene que ver con el pedido del producto ya que el trabajador tiene que verificar de manera manual que haya stock en el almacén y asimismo se efectuó la compra, también en el proceso de la entrega se puede dar el caso de no encontrar el producto y anularse las ventas debido a que no hay una correcta rotación de mercadería en el almacén como en la tienda.

A todo esto se suma que no hay un control de presupuestos, no hay una correcta asignación de tareas al personal, no hay un control de entrega de productos al almacén de la tienda, mala administración de las remuneraciones, control de rendimiento de los trabajadores y tasas de descuentos por ofertas.

Es por ello que surgió la necesidad de proponer una herramienta de gestión estratégica utilizando la Metodología Balanced ScoreCard que le permita definir, analizar y evaluar estrategias e indicadores que ayudarán a mejorar el desempeño de sus actividades.

A. Justificación

Para solucionar los problemas anteriormente descritos, se plantea proponer una herramienta de Gestión Estratégica “Balanced ScoreCard”, que busca proponer un tablero de comando diseñado según la realidad de la empresa Negocios Peña E.I.R.L que contendrá una serie de indicadores BSC clasificados en las 4 perspectivas, perspectiva financiera, perspectiva cliente, perspectiva procesos

internos, perspectiva de trabajador facilitara la medición de diversas variables de interés para la alta dirección de Negocios Peña E.I.R.L

B. Importancia

La importancia de esta investigación es el aporte tecnológico informático y de gestión que dará pase a la mejora de los procesos que permitirá a la empresa tener un mejor panorama de las variables clave para optimizar los resultados esperados.

C. Acta de constitución del proyecto

1. Siglas del proyecto:

PBSC-NP (Propuesta Balanced ScoreCard - Negocios Peña)

2. Descripción del proyecto:

El proyecto PBSC-NP consiste en realizar un estudio profundo para proponer la Metodología de Gestión Estratégica llamada Balanced ScoreCard, aplicado a la empresa "NEGOCIOS PEÑA E.I.R.L". Su elaboración permitirá analizar de una mejor manera el desempeño de las funciones que realiza la empresa en sus actividades (primarias y secundarias) lo cual ayudará a planificar, comunicar, mejorar, entender sus objetivos con la visión que desea lograr, ello permitirá analizar, evaluar y mediar estrategias que permitan mejorar el desempeño del negocio.

El estudio estará a cargo del personal siguiente:

Mariela Huayama Carrasco

Por el lado del cliente se requiere de la participación del siguiente personal:
Sr. Juan Francisco Peña Guerrero Administrador de la empresa "NEGOCIOS PEÑA E.I.R.L"

3. Definición del producto del proyecto:

El producto del proyecto es la elaboración de un estudio, basado en la propuesta de Gestión Estratégica, llamado Balanced ScoreCard, el cual será aplicado a la empresa "Negocios Peña", este permitirá traducir la Estrategia y la Misión en un conjunto de objetivos relacionados entre sí, medidos a través de indicadores y ligados a planes de acción que permiten alinear el comportamiento de todos los miembros de la organización, asimismo evaluará su desempeño actual, tanto interno como externo.

Para la propuesta de esta metodología, se debe realizar un estudio para establecer la visión, la misión, los valores y los objetivos estratégicos que la empresa requiere para mejorar su gestión estratégica, para luego ser medidos mediante indicadores que ayudarán a visualizar el desempeño de sus actividades.

Los objetivos se relacionan de acuerdo a las visiones establecidas, donde serán agrupadas en un mapa estratégico para categorizarlos de acuerdo a las cuatro perspectivas más conocidas en el BSC. (Financiera, Cliente, Procesos Internos, Crecimiento.)

4. Objetivos del proyecto:

Concepto	Objetivos	Criterio de Éxito
1. Alcance.	El emplear un Balanced ScoreCard permitirá asegurar todos los aspectos requeridos para controlar que se cumplan los objetivos estratégicos establecidos.	Se ajusta al logro del objetivo general propuesto y su adecuación como modelo para la medición, control y toma de decisiones.
2. Tiempo	El proyecto está contemplado durante el periodo del curso de Proyectos de investigación 2014 - 2015.	Entrega de los documentos en las fechas establecidas.
3. Costo	Cumplir con el presupuesto estimado del proyecto.	No exceder el presupuesto, estimado en el proyecto.

5. Finalidad del proyecto:

Mediante la metodología BSC, promueva el alineamiento de los objetivos estratégicos con indicadores coherentes de desempeño, metas y planes de acción para hacer posible la generación de estrategias en forma integrada y garantizar que los esfuerzos de la empresa se encuentren en línea con las mismas.

6. Identificación de los interesados

La parte interesada para el desarrollo de la Metodología BSC es la empresa Negocios Peña E.I.R.L, como sponsor el gerente general Juan Peña Guerrero y los demás empleados de dicha empresa, asimismo el facilitador del proyecto en este caso Mariela Huayama Carrasco.

3.1.2. Planificación:

A. Alcance

Definición del alcance del proyecto:

Siglas del proyecto:

PBSC-NP (Propuesta Balanced ScoreCard - Negocios Peña)

Objetivo: Se limita a la presentación de una propuesta de un tablero de comando BSC, mediante el empleo de una herramienta conocida como BSC Designer, como contribución al mejoramiento del desempeño de la empresa, la cual no incluye ni su evaluación ni su implementación posterior.

El alcance general de esta investigación se ajusta al logro del objetivo general propuesto y su adecuación como modelo para la medición, control y toma de decisiones.

• **Características:**

El sistema deberá cumplir las siguientes características:

Escalabilidad: EL BSC tendrá la capacidad de ingresar, evaluar más objetivos de lo planteado anteriormente.

Disponibilidad. La disponibilidad del BSC será de una forma continua, ya que estará disponible para que los objetivos sean analizados constantemente.

Desempeño: El BSC debe ofrecer un buen desempeño para que permita a la gerencia tomar una buena decisión.

- **Criterios de aceptación:**
 - Establecer los objetivos estratégicos de acuerdo a las perspectivas que se manejen (Financiera, Cliente, Procesos Internos o de Negocio, Mejora e Innovación- RR.HH).
 - El mapa estratégico debe estar bien elaborado donde contemple los objetivos estratégicos planteados, donde este debe seguir su proceso de elaboración detallado anteriormente.
 - La información generada mediante indicadores, debe señalar información coherente para que la gerencia pueda tomar sus decisiones.
 - El personal de la empresa conozca, entienda el uso de esta metodología para dar respuestas confiables de acuerdo a la información que genere el BSC.
- **Entregables:**
 - **Fases del proyecto:**
 - Análisis del Plan Estratégico.
 - Descripción de los Procesos.
 - Construcción del Mapa Causa Efecto.
 - Construcción del Cuadro de Mando Integral.
 - Uso del Sistema BSC Designer.
 - **Productos entregables:**
 - Entrega del documento donde se plantea la propuesta del proyecto.
 - Desarrollo de documentación FODA alineamiento de la visión, objetivos, análisis interno y externo, y análisis estratégico.
 - Documentación relacionada a la gestión del proyecto, análisis de la empresa acorde a sus perspectivas.
 - Se hace entrega del documento, donde se establece el mapa estratégico, el cual están categorizadas por cada objetivo de acuerdo a su perspectiva.
 - Documentación del desarrollo y resultados de la propuesta.

- **Supuestos**

- El BSC se realice utilizando BSC Designer.
- Los objetivos estratégicos sean actualizados, cada vez que se requiera reimplantar una nueva estrategia.

- **Definición del alcance del producto:**

El producto consistirá en realizar en primera instancia un plan estratégico de la empresa donde se establecerán sus objetivos, metas, iniciativas e indicadores evocándose a la visión que desea lograr la empresa, donde se analizará el desempeño actual de la empresa y compararlo con los resultados generados a base del estudio de esta metodología (BSC), y a base de ello permitir a la Empresa tomar decisiones.

- **Requerimientos:**

Documentación de Requisitos

REQUISITOS FUNCIONALES			
Stakeholder	Prioridad otorgada por el Stakeholder	Requisitos	
		Código	Descripción
Administrador de la empresa	Muy Alta	RF01	Propuesta de un tablero de comando BSC en Gestión de proyectores con base en el estándar PMBOK.
	Muy Alta	RF02	Organizar y Coordinar la ejecución del desarrollo del Balanced Scorecard (Visión, Misión, análisis Foda, perspectivas, objetivos, indicadores).
	Alta	RF03	Presentar los informes sobre los avances del Balanced Scorecard en el estándar de gestión de proyectos.
	Alta	RF04	Presentar un documento final que incluya las actividades realizadas, resultados alcanzados y todo lo empleado en la elaboración del Balanced Scorecard.
REQUISITOS NO FUNCIONALES			
Stakeholder	Prioridad otorgada por el Stakeholder	Requisitos	
		Código	Descripción
Encargado del Proyecto	Muy Alta	RNF01	En la investigación la gerencia debe brindarme toda la información necesaria para la elaboración del proyecto.
	Alta	RNF02	Cumplir con los acuerdos presentados en la propuesta, respetando los requerimientos del cliente.

CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	
CONCEPTOS	CRITERIO DE ACEPTACIÓN
1. TÉCNICOS	La estrategia se debe desarrollar bajo la metodología del Balanced Scorecard.
2. DE CALIDAD	Se debe lograr la satisfacción de la estrategia en la empresa.
3. ADMINISTRATIVOS	La aprobación de todos los entregables del proyecto.
4. COMERCIALES	Cumplir con los acuerdos del proyecto.
5. SOCIALES	Lograr que la empresa pueda cumplir sus objetivos establecidos en el plan estratégico.
REGLAS DEL NEGOCIO	
<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación constante con el equipo encargado de brindar información y con la encargada del proyecto. 	
<ul style="list-style-type: none"> - Emitir entregables constantes, para tomar acciones correctivas del proyecto. 	
<ul style="list-style-type: none"> - La gestión del proyecto se realiza de acuerdo a la Metodología para la propuesta del BSC. 	
IMPACTOS EN OTRAS ÁREAS ORGANIZACIONALES	
<ul style="list-style-type: none"> - Solo a la Alta Gerencia 	
IMPACTOS EN OTRAS ENTIDADES: DENTRO O FUERA DE LA ORGANIZACIÓN EJECUTANTE.	
<ul style="list-style-type: none"> - Impacto a la gerencia. 	
<ul style="list-style-type: none"> - Impacto a las otras librerías, centros comerciales (competencia) 	
<ul style="list-style-type: none"> - Impacto a las empresas externas que adquieren los servicios de la empresa. 	
REQUERIMIENTOS DE SOPORTE	
<ul style="list-style-type: none"> - Durante la elaboración del proyecto se opta por la intervención de un asesor profesional. 	
SUPUESTOS RELATIVOS A REQUISITOS	
<ul style="list-style-type: none"> - Para los entregables del proyecto, se podría cambiar las fechas de entrega. 	
<ul style="list-style-type: none"> - Se puedan modificar los objetivos estratégicos. 	
RESTRICCIONES RELATIVAS A REQUISITOS	
<ul style="list-style-type: none"> - Solo se desarrollara el estudio en la empresa mediante el proyecto de BSC, no se hará referencia a otro tema diferente ni implementación. 	

TABLA N° 03: DOCUMENTACION DE REQUISITOS
Fuente: Elaboración Propia

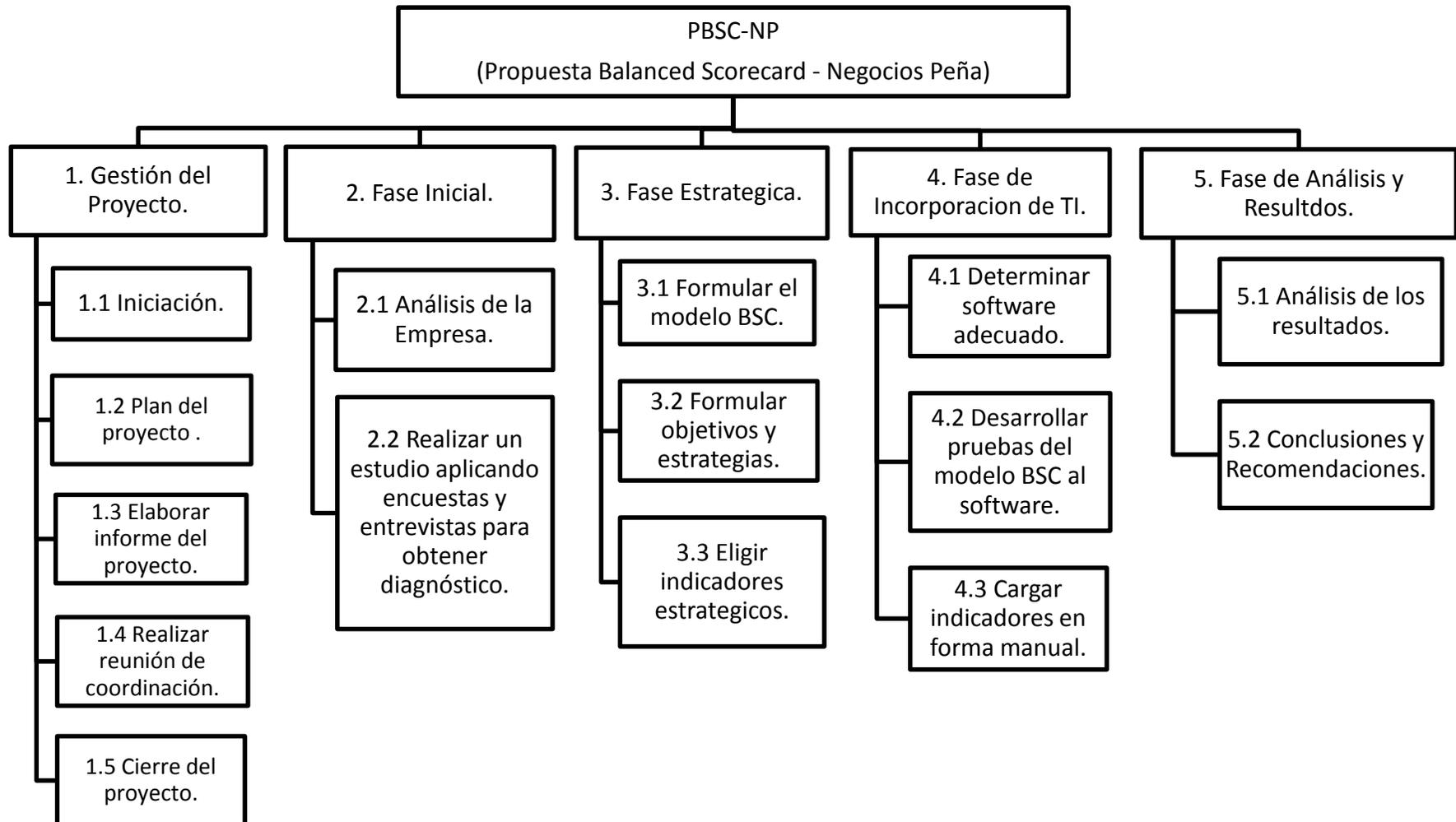


GRÁFICO N° 06: EDT

Fuente: Elaboración propia.

- **Entregables:**

Fase del proyecto:

- Fase de Gestión del Proyecto; aquí se entrega la documentación necesaria para la elaboración del proyecto.
- Fase inicial; se entrega toda la información obtenida de la empresa, que será útil para la elaborar el proyecto.
- Fase estratégica; se formula el modelo del BSC, y se entrega los indicadores estratégicos con los que se trabajará.

Productos entregables:

- Fase de incorporación de T.I; Se entrega el Software elegido para trabajar el modelo del BSC y así desarrollar las pruebas respectivas y medir los objetivos estratégicos.
- Fase de análisis y resultados; luego de llevar a cabo el estudio, de implantar las estrategias, se entregan los resultados para ser analizados.

B. Tiempo

1. Definición de las Actividades

LISTA DE ACTIVIDADES DEL PROYECTO		
Iteración	Actividad	Alcance de la actividad
Gestión del Proyecto	Elaboración del Project charter	El proceso de desarrollar el acta de constitución del proyecto que autoriza formalmente un proyecto.
	Scope Statement	La descripción narrativa del alcance del proyecto, incluidos los principales entregables, hipótesis del proyecto, restricciones del proyecto
	Plan del Proyecto	El trabajo que debe realizarse para entregar un producto, servicio o resultado con las Funciones y características especificadas.

LISTA DE ACTIVIDADES DEL PROYECTO		
Iteración	Actividad	Alcance de la actividad
Fase Inicial	Análisis de la Empresa	Esta actividad se recopila, se indaga toda la información necesaria para el posterior análisis del Modelo BSC.
	Realizar un estudio aplicando encuestas y entrevistas para obtener diagnóstico.	Aquí se aplican encuestas y entrevistas para levantar información y estudio. Se optó por escoger al gerente y a los trabajadores.

LISTA DE ACTIVIDADES DEL PROYECTO		
Iteración	Actividad	Alcance de la actividad
Fase Estratégica	Formular el modelo BSC	Se establece la metodología de Gestión Estratégica BSC. El modelo se adapta a la Empresa para su respectiva evaluación. Como también se evalúa el tiempo de análisis.
	Formular objetivos y estrategias	Se formulan los objetivos y estrategias que ayudaran a la evaluación de la empresa.
	Elegir Indicadores estratégicos	Asimismo se establecieron los indicadores, objetivos, metas para cada perspectiva analizada.

LISTA DE ACTIVIDADES DEL PROYECTO		
Iteración	Actividad	Alcance de la actividad
Fase de Incorporación de T.I	Determinar software adecuado	Se establece el software que ayudara a medir lo establecido en la fase Estratégica, para su posterior toma de decisiones.
	Desarrollar pruebas del modelo BSC al software	Luego de haber analizado a la empresa, realizar la fase de estrategias, se opta por realizar pruebas de la información clasificada al modelo BSC.
	Cargar indicadores en forma manuales	Se carga al software la información obtenida para su respectiva evaluación.

LISTA DE ACTIVIDADES DEL PROYECTO		
Iteración	Actividad	Alcance de la actividad
Fase de análisis y resultados	Análisis de las pruebas de los indicadores.	Se analiza las pruebas de los indicadores realizadas en el tablero de comando BSC.
	Conclusiones y Recomendaciones.	Luego de las pruebas de los indicadores se realiza las conclusiones y recomendaciones que ayudaran a la mejora de la empresa.

2. Hitos

Gestión del proyecto:

- Hito 01: Elaboración del Project charter.
- Hito 02: Plan del gestión del proyecto.
- Hito 03: Scope statement.
- Hito 04: Plan de gestión del alcance.
- Hito 05: Definición de riesgos.
- Hito 06: Documentación de requerimientos.
- Hito 07: Plan de gestión de requisitos.
- Hito 08: Elaboración del EDT.
- Hito 09: Definición de las actividades.
- Hito 10: Estimación de recursos y duraciones.
- Hito 11: Identificación y secuenciación de actividades.
- Hito 12: Plan de gestión de Schedule.
- Hito 13: Red del proyecto.
- Hito 14: Línea base de calidad.
- Hito 15: Matriz de actividades de calidad.
- Hito 16: Plan de gestión de la calidad.
- Hito 17: Plantilla métrica de calidad.
- Hito 18: Investigación del tema de la Metodología.

Fase Inicial:

- Hito 19: Descripción de la Empresa.
- Hito 20: Planteamiento Situacional de la Empresa.

Fase Estratégica:

- Hito 21: Formular el modelo BSC.

Fase de Incorporación de T.I:

- Hito 22: Implantar en modelo BSC.
- Hito 23: Automatizar carga de datos.

Fase de Análisis y resultados:

- Hito 24: Analizar resultados de los indicadores.

3. Cronograma de actividades

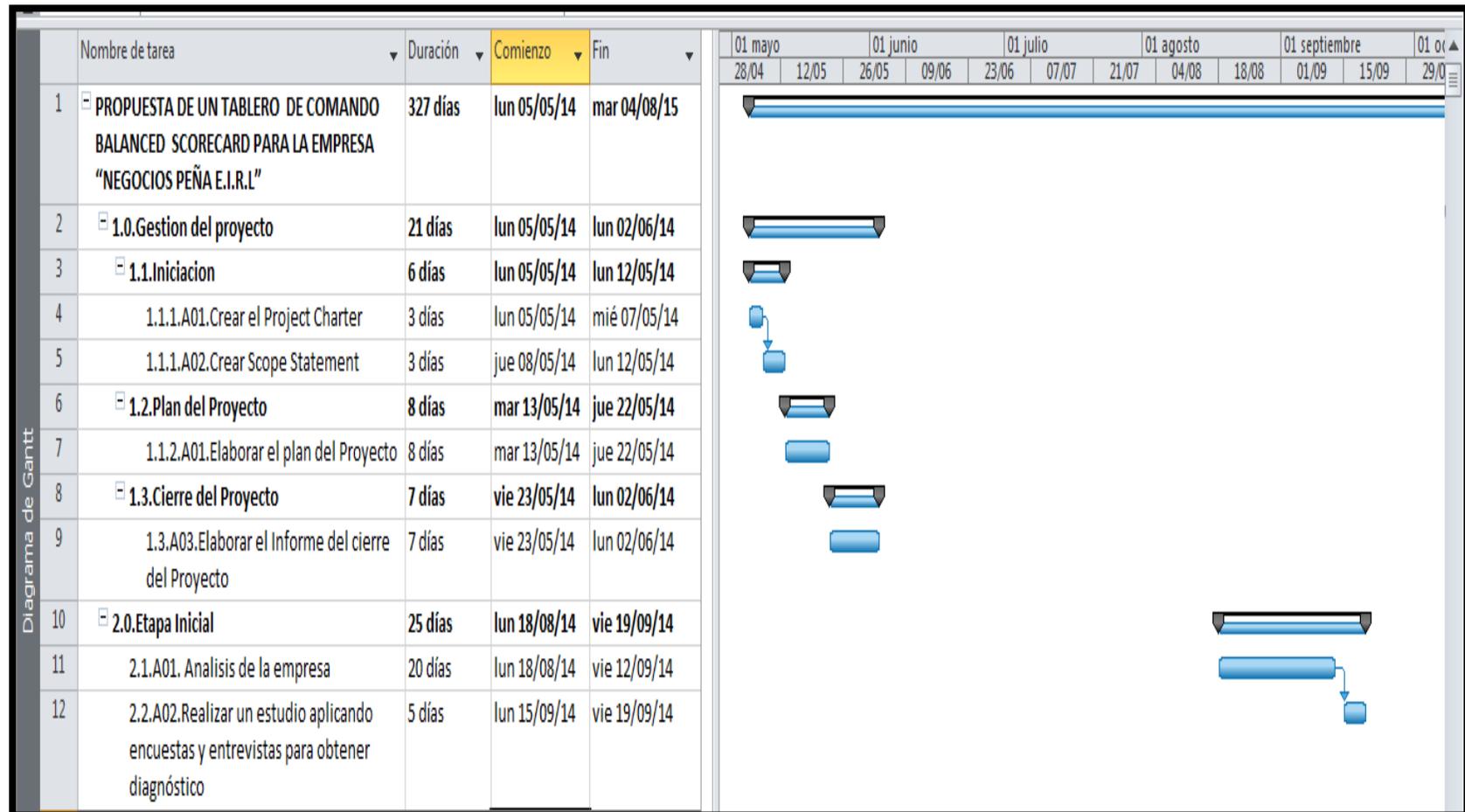


GRAFICO N° 07: CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES
 Fuente: Elaboración Propia

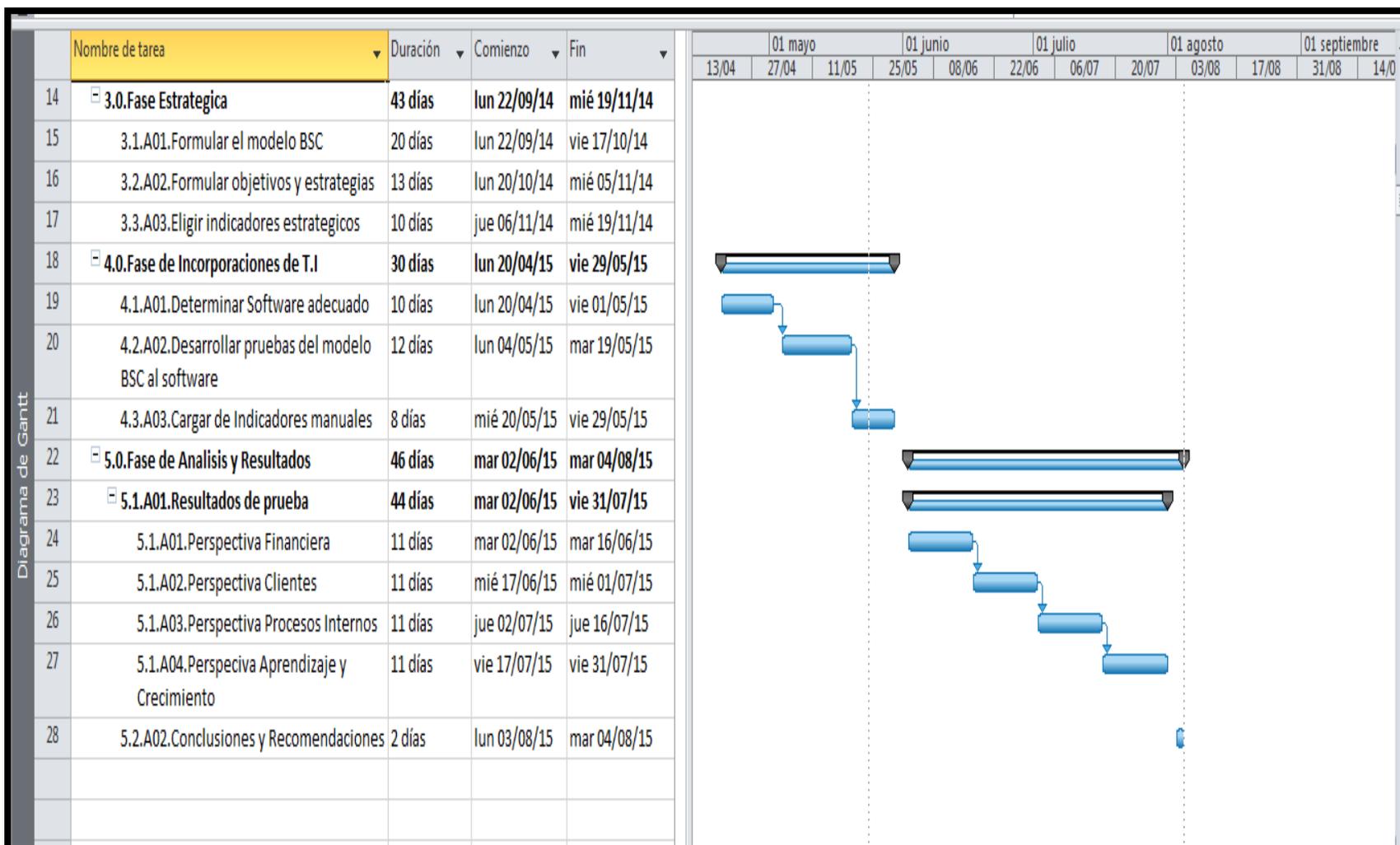


GRAFICO Nº 04: CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Fuente: Elaboración Propia

C. Costo

	FASE	ENTREGABLE	MONTO	
PROPUESTA DE UN TABLERO DE COMANDO BALANCED SCORECARD PARA LA EMPRESA "NEGOCIOS PEÑA E.I.R.L."	1.0 Gestión del Proyecto	1.1 Iniciación 1.2 Plan del proyecto 1.3 Elaborar informe del proyecto 1.4 Cierre del proyecto	S/.400 S/.300 S/. 150	
	TOTAL FASE			S/. 850
	2.0. Fase Inicial	2.1 Análisis de la empresa 2.2 Realizar un estudio aplicando encuestas y entrevistas para obtener diagnóstico.	S/. 200 S/. 300	
	TOTAL FASE			S/. 500
	3.0.Fase Estratégica	3.1 Formular el modelo BSC 3.2 Formular objetivos estratégicos 3.3 Elegir indicadores estratégicos	S/. 280 S/. 250 S/. 230	
	TOTAL FASE			S/. 760
	4.0.Fase de Incorporación de TI	4.1 Determinar software adecuado 4.2 Desarrollar pruebas del modelo BSC al software 4.3 Cargar indicadores en forma manual	S/.165 S/. 300 S/.250	
	TOTAL FASE			S/. 715
	5.0.Fase de Análisis y Resultados	5.1 Análisis de los resultados 5.2 Conclusiones y Recomendaciones	S/. 600 S/. 400	
	TOTAL FASE			S/. 1,000
	TOTAL FASE			S/. 1,000.00
	TOTAL FASES			S/. 3,825.00
	Reserva de Gestión			S/. 800.00
	PRESUPUESTO DEL PROYECTO			S/. 4,625.00

TABLA N° 04: PRESUPUESTO

Fuente: Elaboración Propia

D. Recursos Humanos

- Organización:

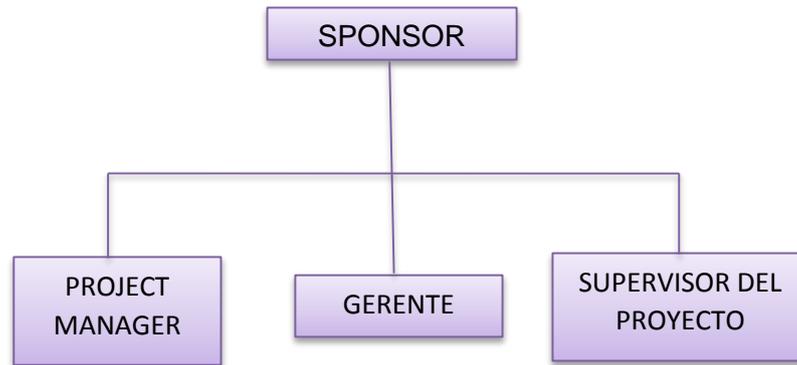


GRAFICO Nº 08: UNIDADES ORGANICAS

Fuente: Elaboración propia

Para el desarrollo del proyecto, se ha diseñado la siguiente estructura, definiendo las responsabilidades por cada una de las Unidades Orgánicas participantes.

E. Riesgos

- Listado de Riesgos:

ID	Listado de Riesgos por Iteraciones
1era Fase	
R01	- Que el gerente este de viaje y no pueda brindar información necesaria para la complementación de un tema.
R02	- Por falta de presupuesto por parte de la empresa, se deje de realizar el proyecto.
R03	- Por falta de presencia en el mercado, la empresa deje de funcionar.
2da Fase	
R04	- Cambios de requerimientos en el proyecto.
R05	- Estrategias planteadas en el BSC no son las adecuadas para la empresa.
3era Fase	
R06	- Mala formulación del modelo BSC
R07	- Analizar de forma pésima las estrategias de cada perspectiva
R08	- Establecer indicadores, metas el cual son muy lejanos para lograr.
4ta Fase	
R09	- Determinar software no adecuado para la medición

	de estrategias de cada perspectiva.
R10	- Equivocación de ingreso de datos al software
5ta Fase	
R11	- Falta de Experiencia al momento de analizar los resultados.
R12	- La carga de datos al software no está muy bien analizado, ejecutado.

TABLA Nº05: LISTADO DE RIESGOS POR ITERACIONES

Fuente: Elaboración Propia

Capítulo IV : DESARROLLO Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Gestión del Proyecto:

4.1.1. Ejecución:

A. Acta de aceptación de entregables a aprobar.

NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO
Propuesta Balanced ScoreCard - Negocios Peña	PBSC-NP
NOMBRE DEL CLIENTE O SPONSOR	
Cliente: Negocios Peña	
DECLARACIÓN DE LA ACEPTACIÓN FORMAL	
<p>Por la presente se hace pública la aceptación de los siguientes entregables. : Gestión del proyecto, definir la metodología, analizar las perspectivas a emplear, realizar antecedentes de la metodología a aplicar, aplicar el análisis de resultados.</p> <p>Entregable 1 – Fecha de Entrega (Marzo. – Julio./2014): Informe del entregable. Gestión del proyecto (documentación del proyecto),</p> <p>Entregable 2– Fecha de Entrega (Agosto. – Septiembre./2014): Informe del entregable. Establecer el análisis de la empresa, identificando el FODA, Visión y Misión.</p> <p>Entregable 3– Fecha de Entrega(Octubre./Noviembre./2014): Informe del entregable. Establecer el análisis del objetivo general y estratégicos de la empresa, construcción del mapa causa-efecto.</p> <p>Entregable 4– Fecha de Entrega (Noviembre. – Diciembre /2014):</p>	

<p>Informe del entregable.</p> <p>Construcción del cuadro de mando integral.</p> <p>Entregable 5– Fecha de Entrega (Marzo- Junio. /2015):</p> <p>Informe del entregable.</p> <p>Cargar los indicadores en forma manual, Monitoreo y control de los resultados de los indicadores a modo prueba.</p> <p>Entregable 6– Fecha de Entrega(Julio/2015):</p> <p>Informe del entregable.</p> <p>Resultados de las cuatro perspectivas de análisis, en este periodo de 2015</p> <p>Entregable 7– Fecha de Entrega(Agosto/2015):</p> <p>Informe del entregable.</p> <p>Resultados de las cuatro perspectivas de análisis, en este periodo de 2015</p> <p>Resultado del último periodo del año 2015.</p> <p>La Lista de entregables es enviada al cliente (Negocios Peña), estas son enviadas 1 día después de ser expuesto el informe.</p>

ACEPTADO POR		DISTRIBUIDO Y ACEPTADO	
NOMBRE DEL CLIENTE, SPONSOR U OTRO FUNCIONARIO	Fecha:	NOMBRE DEL STAKEHOLDERS	Fecha :
Juan Francisco Peña Guerrero	ABR./2014	Juan Francisco Peña Guerrero Mariela Huayama Carrasco	ABR./2014

4.2. ETAPA 1: Análisis del Plan Estratégico

Para que el BSC refleje la estrategia como debería hacerlo, es muy importante comprender los temas estratégicos de la organización, su origen y peculiaridades; para esto se realizó entrevistas, encuestas a los trabajadores de la librería Negocios Peña E.I.R.L, teniendo en cuenta el Plan Estratégico de dicha empresa, esto se inició con una entrevista al gerente de la librería la cual nos expuso su plan estratégico pero se observó que no tenía muy clara sus estrategias, luego se procedió a tratar con los trabajadores, donde nos encontramos con las mismas dificultades no tenían muy claro el plan estratégico de la empresa, y para esto se formó equipos de trabajo para poder obtener la participación e involucramiento de cada uno de los trabajadores con el tema. A cada grupo se encargó la elaboración de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

4.2.1. Identificación de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas.

4.2.1.1. Fortalezas

- Adecuada estructura financiera.
- El volumen de ventas es más allá de lo esperado en estos dos últimos años.
- La capacidad de colocación de productos por parte del personal de negocios Peña.
- Cuenta con la liquidez suficiente para los pagos inmediatos y de corto plazo.
- Los productos que comercializa Negocios Peña ofrecen garantía y calidad a sus clientes.
- El nivel de satisfacción de los clientes internos es favorable.
- El personal de negocios Peña están capacitado periódicamente.
- Los trabajadores de la empresa reconocen como líderes a su jefe(s) inmediato(s).

4.2.1.2. Oportunidades

- El crecimiento económico regional en los sectores de comercio, servicio y construcción a los cuales pertenece al segmento que está dirigido.
- La exigencia académica de los colegios nacionales y particulares en cuanto a materiales y útiles de estudio.
- La mayor preocupación de los padres de familia que pertenecen al segmento de negocios peña es mejorar la calidad educativa de sus hijos.
- El tránsito de personas en sus puntos de venta.
- Tecnologías de la información a disposición para difundir los productos que ofrece la empresa (redes sociales).
- Tecnologías de información como fuente para mejorar nuestros procesos y alcanzar un nivel óptimo en cuanto a rentabilidad y estabilidad en el mercado.
- Gran cantidad de proveedores con los cuales se pueden solicitar algún requerimiento.

4.2.1.3. Debilidades

- Los precios que se ofrecen no son competitivos en relación al mercado.
- No cuentan con la cantidad y variedad de productos como satisfacer a todos los clientes.
- Los clientes perciben de algunos trabajadores una mala atención.
- No todos los trabajadores conocen las políticas de la empresa.
- Algunos trabajadores se encuentran insatisfechos respecto al trato y política de la empresa.
- La mayor parte de trabajadores no se proyecta dentro de la organización a futuro.
- El proceso de abastecimiento de la empresa tiende a ser lento.
- El proceso de venta a los clientes es lento, tanto al momento de atender al cliente como al momento de despachar la mercadería.

4.2.1.4. Amenazas

- Los precios y las promociones que ofrece Angie y Rímac.
- Los centros comerciales que comercializan productos similares a los de Negocios Peña.
- Alza de los precios de los productos primarios.
- Los asaltos y acciones delincuenciales que pueden atentar a Negocios Peña.
- Los fraudes electrónicos.
- Estacionalidad y moda de algunos productos que ofrece la empresa.
- La descomposición y/o deterioro de algunos productos.
- Propensos a desastres naturales y accidentes en general.

4.2.2. Construcción de la Matriz FODA

Después de haber definido las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas paso a construir una matriz para luego definir el impacto de una fortaleza en una oportunidad, una fortaleza en una amenaza, una debilidad en una oportunidad y una debilidad en una amenaza.

4.2.2.1. Matriz FODA

<p style="text-align: center;">ANALISIS EXTERNO</p> <p style="text-align: center;">ANALISIS INTERNO</p>	<p>OPORTUNIDADES:</p> <p>O.1.El crecimiento económico regional en los sectores de comercio, servicio y construcción a los cuales pertenece al segmento que está dirigido.</p> <p>O.2.La exigencia académica de los colegios nacionales y particulares en cuanto a materiales y útiles de estudio.</p> <p>O.3.La mayor preocupación de los padres de familia que pertenecen al segmento de negocios peña es mejorar la calidad educativa de sus hijos.</p> <p>O.4.El tránsito de personas en sus puntos de venta.</p> <p>O.5.Tecnologías de la información a disposición para difundir los productos que ofrece la empresa (redes sociales).</p> <p>O.6.Tecnologías de información como fuente para mejorar nuestros procesos y alcanzar un nivel óptimo en cuanto a rentabilidad y estabilidad en el mercado.</p>	<p>AMENAZAS:</p> <p>A.1. Los precios y las promociones que ofrece Angie y Rímac.</p> <p>A.2. Los centros comerciales que comercializan productos similares a los de Negocios Peña.</p> <p>A.3. Alza de los precios de los productos primarios.</p> <p>A.4. Los asaltos y acciones delincuenciales que pueden atentar a Negocios Peña.</p> <p>A.5. Los fraudes electrónicos.</p> <p>A.6. Estacionalidad y moda de algunos productos que ofrece la empresa.</p> <p>A.7. La descomposición y/o deterioro de algunos productos.</p> <p>A.8. Propensos a desastres naturales y accidentes en general.</p>
<p>FORTALEZAS:</p> <p>F.1. Adecuada estructura financiera.</p> <p>F.2. En estos dos últimos años las ventas incrementaron.</p> <p>F.3. La capacidad de colocación de productos por parte del personal de negocios Peña.</p> <p>F.4. Cuenta con la liquidez suficiente para los pagos inmediatos y de corto plazo.</p> <p>F.5. Los productos que comercializa Negocios peña ofrecen garantía y calidad a sus clientes.</p> <p>F.6. El nivel de satisfacción de los clientes internos</p>	<p>ESTRATEGIAS FO:</p> <p>F(4)-O(1,2,4,5) Utilizar las Tics como medios de marketing y publicidades para destacar las promociones.</p> <p>F(1,2,4)-O(1) Establecer una adecuada cartilla de precios y ofertas de acuerdo a la demanda de público y crecimiento económico</p>	<p>ESTRATEGIAS FA:</p> <p>F(2,3,7)-A(1) Desarrollar un programa de incentivo a los trabajadores.</p> <p>F(1,2,4)-A(3) Política de costos en la selección y negociación con los proveedores.</p>

<p>es favorable.</p> <p>F.7. El personal de negocios peña es capacitado periódicamente.</p> <p>F.8. Los trabajadores de la empresa reconocen como líderes a su jefe(s) inmediato(s).</p>		
<p>DEBILIDADES:</p> <p>D.1. Los precios que se ofrecen no son competitivos en relación al mercado.</p> <p>D.2. No cuentan con la cantidad y variedad de productos como satisfacer a todos los clientes.</p> <p>D.3. Los clientes perciben de algunos trabajadores una mala atención.</p> <p>D.4. No todos los trabajadores conocen las políticas de la empresa.</p> <p>D.5. Algunos trabajadores se encuentran insatisfechos respecto al trato y política de la empresa.</p> <p>D.6. La mayor parte de trabajadores no se proyecta dentro de la organización a futuro.</p> <p>D.7. El proceso de abastecimiento de la empresa tiende a ser lento.</p> <p>D.8. El proceso de venta a los clientes es lento, tanto al momento de atender al cliente como al momento de despachar la mercadería.</p>	<p>ESTRATEGIAS DO</p> <p>D(3,4,5,7,8)-O(1) Estructurar el proceso de entrega del producto asignando una persona de atención rápida la cual se encargue de despachar una lista menos de 10 productos y así agilizar el despacho al cliente.</p>	<p>ESTRATEGIAS DA</p> <p>D(4,5,9)-A(1) Reestructurar el proceso de despacho.</p> <p>D(4,6,7)-A(5,6,7,8) Realizar reuniones consecutivas que conlleven a capacitar al personal en temas de ventas, atención al cliente, almacenes etc. Y utilizar métodos de que permitan motivar a los empleados.</p> <p>D(4,5,6,8,9)-A(1,2,3,7) Capacitar al personal en técnicas de atención y servicio al cliente</p>

TABLA N° 02: MATRIZ FODA

Fuente: Elaboración Propia

4.2.3. Alineamiento de la Visión, Misión Y Objetivos

4.2.3.1. Visión

Somos una empresa reconocida, distinguida y demandante, en el ámbito comercial. Reconocidos por brindar calidad y servicio al cliente en los productos que ofrece Librería Negocios Peña. Cuenta con un sistema y procedimientos altamente efectivos que optimizan las operaciones de cada área funcional. Nuestro personal se encuentra calificado, identificado, motivado para realizar su labor eficazmente en el clima laboral y la comunicación organizacional.

4.2.3.2. Misión

Somos una empresa de servicio comercial, trabajando con calidad en sus productos para la satisfacción de sus clientes. Ofreciendo una solución global a empresas y clientes particulares. Capacitar permanentemente al personal en las diversas áreas según su requerimiento, fomentar su identificación con la institución e incentivar su desempeño.

4.2.3.3. Objetivo General

Proponer un tablero de comando BSC diseñado según la realidad operativa de la empresa Negocios Peña E.I.R.L

4.2.3.4. Objetivo Específicos

- Proponer indicadores BSC para llevar un mejor control en los costos y rentabilidad de la empresa Negocios Peña E.I.R.L
- Proponer indicadores BSC que midan la eficiencia, eficacia en las ventas y su impacto de los clientes de Negocios Peña E.I.R.L
- Proponer indicadores BSC que midan la operatividad en los procesos internos de Negocios Peña E.I.R.L
- Proponer indicadores de BSC que midan el nivel de satisfacción, productividad y competitividad de los colaboradores de Negocios Peña E.I.R.L

4.3. ETAPA 2: Establecer Objetivos Estratégicos

El propósito fundamental de esta etapa es definir las actividades y procedimientos claves que se llevan a cabo en esta librería y así esto influye en la eficiencia de la empresa como son: mejorar o mantener los niveles de calidad, mejorar eficiencias en sus procesos, aumentar la productividad, etc., mediante la interrelación de objetivos desde las cuatro perspectivas plantadas. Para llegar a todo esto se tiene que realizar continuamente entrevistas con los trabajadores, por lo que se realizó un pequeño taller con apoyo donde se expuso sobre el Balanced ScoreCard, se explicó su definición, las etapas para su construcción e implementación del Cuadro de Mando Integral y entre otras definiciones, se llevó a cabo un análisis interno de la empresa obteniendo lo siguiente:

Inicialmente la empresa Negocios Peña, no tenía una adecuada administración y/o gestión de los servicios que realizaba, como también no tenían muy en claro los objetivos que querían lograr.

Los objetivos de la empresa son:

El objetivo principal de la empresa es tener reconocimiento en el mercado.

A. Objetivos:

- Contar con un registro de ventas de todos los servicios que brinda, para que no ocasione en la Gerencia desconocimiento total de recaudado de ventas durante los periodos.
- Contar con un registro de ventas, para que la Gerencia pueda verificar los beneficios periódicos, como la rentabilidad que genera.
- Generar un trato personalizado con los clientes que genere mayor fidelización.
- Publicitar los productos de Negocios Peña para darlos a conocer al mercado al que se dirige.
- Realizar un plan de fidelización de clientes para retenerlos y propiciar más consumo.
- Capacitar al personal para que estén mejor preparados en las actividades que realizan en la empresa.
- Incentivar, motivar al personal, para generar compromiso y apoyo en la empresa.

B. Estrategias – Análisis Interno:

Debido a la situación analizada anteriormente, se plantearon objetivos estratégicos que van a ayudar de alguna forma a la empresa a seguir creciendo y cultivar el conocimiento de emprendedor. Estos son los objetivos que se plantearon.

Los objetivos de la empresa son:

El objetivo principal de la empresa es tener reconocimiento en el mercado.

- Objetivo 01: Incrementar la rentabilidad.
- Objetivo 02: Aumentar las ventas.
- Objetivo 03: Incrementar el número de clientes.
- Objetivo 04: Mejorar la percepción de satisfacción de los clientes.
- Objetivo 05: Mejorar el proceso de atención.
- Objetivo 06: Mejorar el proceso de entrega.
- Objetivo 07: Mantener la satisfacción de los trabajadores.
- Objetivo 08: Mejorar el ambiente laboral.

A continuación se analiza cada objetivo estratégico:

- **Objetivo Estratégico 01: Incrementar la rentabilidad.**

Objetivo:	Generar un mayor margen de beneficios, es decir un mayor ingreso versus los costos asumidos.
Descripción:	Al incrementar los ingresos y reducir los costos operativos que asume la empresa, la utilidad alcanzada sería mucho mayor y de beneficio directo a los accionistas de la empresa.
Implementación:	Se realizó un análisis de variación de la rentabilidad de la empresa en diversos periodos trimestrales para medir su evolución.

- **Objetivo Estratégico 02: Aumentar las ventas.**

Objetivo:	Incrementar las ventas de los diversos productos que comercializa la empresa.
Descripción:	Al incrementar las ventas de los productos en total, la empresa ampliaría su logística comercial ya que tendría que adquirir más productos por la demanda generada.
Implementación:	Se comprarían productos que tengan mayor demanda y mayor rentabilidad para la empresa de tal forma que los vendedores se sientan más incentivados en la colocación de los productos y los clientes vean cubiertas su necesidad.

- **Objetivo Estratégico 03: Incrementar el número de clientes.**

Objetivo:	Aumentar el número de clientes en los diferentes trimestres del año.
Descripción:	Al promocionar los productos de la empresa en los diversos medios de comunicación, lo que se espera es que la cantidad de clientes tienda a aumentar debido al incentivo de la demanda.
Implementación:	A lo largo del año y en sus diversas temporadas se lanzarán diferentes campañas que estimulen el consumo de los productos comercializados por la empresa.

- **Objetivo Estratégico 04: Mantener la percepción de satisfacción de los clientes.**

Objetivo:	Que los clientes perciban a la empresa como una organización que brinda un servicio de calidad.
Descripción:	Al estar preparados las personas a cargo de la atención al público se percibirán una atención de calidad minimizando el sentido de insatisfacción.
Implementación:	Capacitar al personal en temas de atención y servicio al cliente de tal forma que puedan estar mejor preparados y hacer frente a sus requerimientos.

- **Objetivo Estratégico 05: Mejorar el proceso de atención.**

Objetivo:	Elaborar estrategias que permitan atender a los clientes lo más rápido obteniendo menos reclamos y su satisfacción.
Descripción:	Utilizar las estrategias de tal manera que se reduzcan tiempos en beneficio del cliente y para mayor operatividad de la empresa.
Implementación:	Realizar un análisis de los procesos de servicio con los que presenta la empresa y proponer un plan mejorado que reduzca los tiempos de espera, mediante un seguimiento y medición periódica de los tiempos en los procesos de atención que realiza la empresa.

- **Objetivo Estratégico 06: Mejorar el proceso de entrega.**

Objetivo:	Elaborar estrategias que permitan despachar los productos a los clientes lo más rápido obteniendo su satisfacción.
Descripción:	Utilizar las estrategias de tal manera que se reduzcan tiempos en beneficio del cliente y para mayor operatividad de la empresa.
Implementación:	Redistribuir las actividades y disposición de almacén de tal forma que se mejore el tiempo de entrega, mediante un seguimiento y medición periódica de los tiempos en los procesos de entrega que realiza la empresa.

- **Objetivo Estratégico 07: Mantener la satisfacción de los trabajadores.**

Objetivo:	Al estar motivados los trabajadores de la empresa propiciarán un mejor clima laboral y el impacto positivo hacia los clientes.
Descripción:	Al incentivar la empresa a sus trabajadores propiciarán con ello una mejor satisfacción y proyección laboral lo que afectará de manera positiva al impacto a los clientes de la empresa.
Implementación:	Se desarrollará un programa continuo de incentivo a los trabajadores en relación directa a su desempeño de tal forma que motivará el trabajo de los trabajadores de la empresa en sus diferentes áreas.

- **Objetivo Estratégico 08: Mejorar el ambiente laboral.**

Objetivo:	Potenciar el talento humano de las personas encargados de la empresa de tal forma que se mejore el clima laboral.
Descripción:	Realizar una serie de reuniones donde se realicen capacitaciones al personal, así mismo utilizar técnicas de motivación y hacer mención de logros alcances de la empresa donde se podrá obtener un ambiente laboral muy agradable.
Implementación:	Programar actividades de capacitación durante el año al personal, para propiciar un buen desempeño, mejorar el clima organizacional y mejorar el uso de los recursos con los que cuenta la empresa.

C. Organización – Alineamiento.

Si bien es cierto que para el cumplimiento de los objetivos planteados se requiere que el personal de la empresa esté totalmente comprometido. A continuación se señala el organigrama de la Empresa.

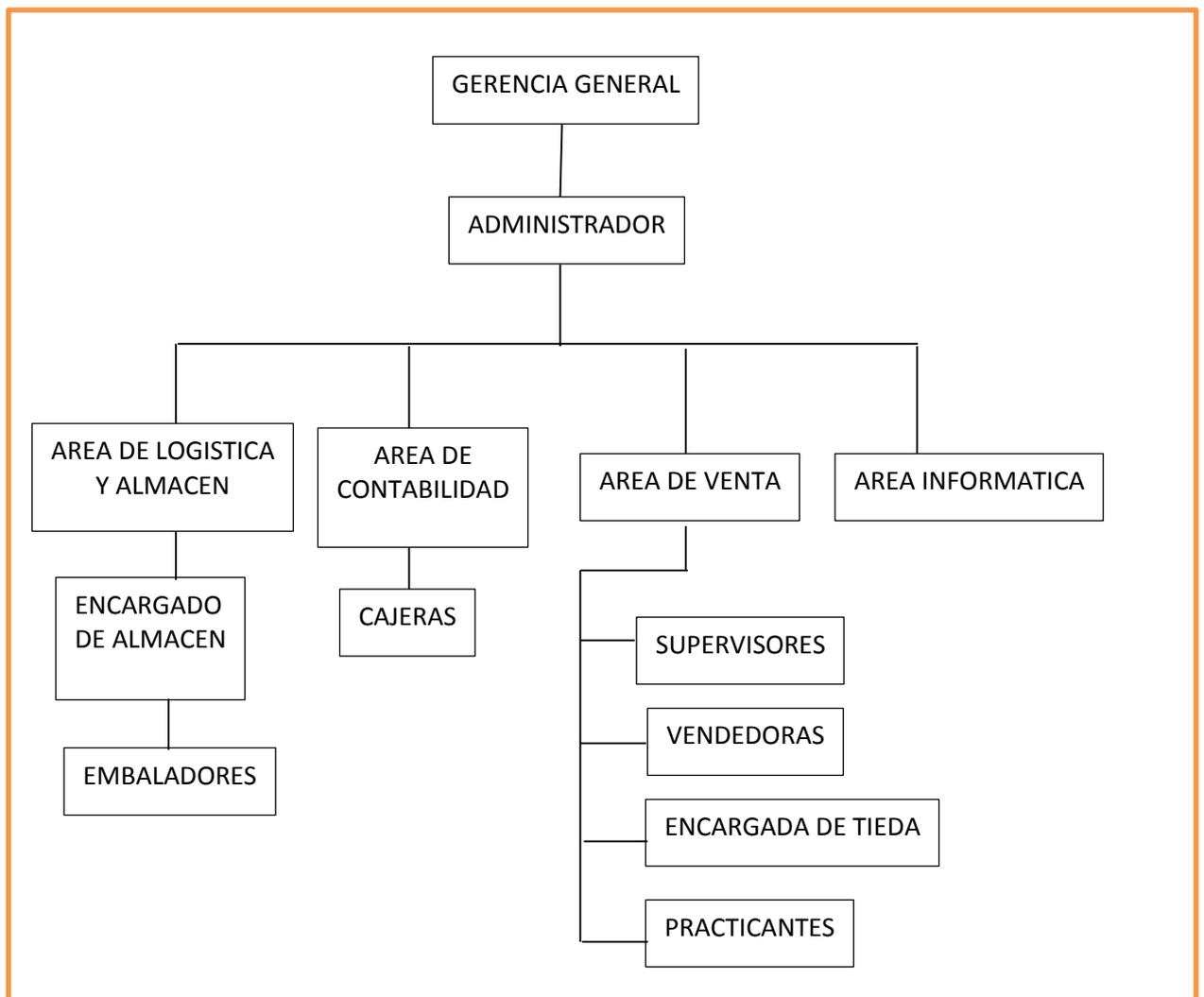


GRÁFICO N°09: ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL

Fuente: Elaboración Propia

- **Gerencia General:**
Tiene como principales funciones dirigir, planificar el futuro de la empresa, controlar la marcha económica de la misma.
- **Administrador:**
Tiene como principal función de administrar todos los recursos de la empresa, como también prever los cambios en el entorno y tomar medidas correctivas cuando crea conveniente. También es el representante Legal en cuestiones administrativas y tributarias.
- **Encargado de Almacén:**
Tiene como principal función realizar los pedidos, recepcionar y asimismo se encarga de la distribución de productos al por mayor a otras empresas.
- **Embaladores:**
Son trabajadores internos, encargados de embalar los productos que van hacer enviados a las tiendas u otro destino.
- **Cajeras:**
Son trabajadores internos, encargados de cobrar las boletas o facturas que son emitidas por las vendedoras.
- **Supervisores:**
Son aquellos trabajadores internos con mayor experiencia en la empresa que se encargan de supervisar la tienda, encargada de tienda y su personal.
- **Vendedoras:**
Encargadas de promocionar los servicios que brinda la empresa; estas promociones se realizan al público en general, como también a empresas públicas y privadas.
- **Encargada de tienda:**
Son aquellos trabajadores internos con mayor experiencia en la empresa que se encargan de supervisar la tienda y su personal.
- **Practicantes:**
Estudiantes técnicos y/o universitarios, destacan la labor de cualquier actividad que se presenta, por lo que van adquiriendo más conocimientos.

4.4. ETAPA 3: Construcción del Mapa Causa-Efecto

Al continuar con la exposición se llevó a cabo la discusión del mapa de causa efecto cada objetivo estratégico a su perspectiva correspondiente, la cual con ayuda de los trabajadores pudimos llegar al siguiente análisis.

4.4.1. Objetivos Estratégicos

4.4.1.1. Objetivos Estratégicos de Perspectiva Financiera

- Incrementar la rentabilidad.
- Aumentar ventas.

4.4.1.2. Objetivos Estratégicos de Perspectiva Cliente

- Incrementar el número de clientes.
- Mejorar la percepción de satisfacción de los clientes.

4.4.1.3. Objetivos Estratégicos de Perspectiva Procesos Internos

- Mejorar el proceso de atención.
- Mejorar el proceso de entrega.

4.4.1.4. Objetivos Estratégicos de Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

- Mantener la satisfacción de los trabajadores.
- Mejorar el ambiente laboral.

4.4.2. Mapa de Causa - Efecto:

Estrategias:

PERSPECTIVA FINANCIERA	
EF1	Incrementar la rentabilidad.
EF2	Aumentar ventas.

PERSPECTIVA DE CLIENTE	
EC1	Incrementar el número de clientes.
EC2	Mejorar la percepción de satisfacción de los clientes.

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	
EPI1	Mejorar el proceso de atención.
EPI2	Mejorar el proceso de entrega.

PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL	
ECO1	Mantener la satisfacción de los trabajadores.
ECO2	Mejorar el ambiente laboral.



GRAFICO N°10: MAPA ESTRATEGICO GENERAL

Fuente: Elaboración Propia

4.5. ETAPA 4: Construcción del Cuadro de Mando Integral

En esta entrevista se llevó a cabo la discusión del Cuadro de Mando Integral, el mismo que fuera construido por el autor del presente estudio. Se recibieron las críticas y aportes de parte del Gerente, personal de la Librería Negocios Peña.

 PERSPECTIVAS FINANCIERAS								
PERSPECTIVA FINANCIERA								
ESTRATEGIA	OBJETIVO	INDICADOR	FORMULACIÓN	Verificación	Logro	Meta	Avance	Responsable
Política de costos en la selección y negociación con los proveedores.	Incrementar la rentabilidad.	Rentabilidad / Ventas	Utilidad neta / Ventas.	Trimestral	0,01	0,05	-0,04	RR.HH
Establecer una adecuada cartilla de precios y ofertas de acuerdo a la demanda de público y crecimiento económico.	Aumentar ventas.	Variación periodica de ingresos.	Ingreso de periodo actual - ingreso de periodo anterior / ingresos del periodo anterior.	Trimestral	376,92%	15,00%	361,92%	RR.HH
PERSPECTIVA CLIENTE								
ESTRATEGIA	OBJETIVO	INDICADOR	FORMULACIÓN	Verificación	Logro	Meta	Avance	Responsable
Utilizar las Tics como medios de marketing y publicidades para destacar las promociones.	Incrementar el numero de clientes.	Incremento de nuevos clientes.	Clientes nuevos / Numero total de clientes.	Trimestral	45%	80%	56%	RR.HH
Capacitar al personal en tecnicas de atención y servicio al cliente.	Mejorar la percepción de satisfacción de los clientes.	Percepcion de satisfacción.	Puntaje de 1 a 5.	Semestral	20%	40%	50%	RR.HH
PERSPECTIVA PROCESO INTERNOS								
ESTRATEGIA	OBJETIVO	INDICADOR	FORMULACIÓN	Verificación	Logro	Meta	Avance	Responsable
Estructurar el proceso de entrega del producto asignando una persona de atención rápida la cual se encargue de despachar una lista menos de 10 productos y así agilizar el despacho al cliente.	Mejorar el proceso de atención.	Tiempo de atención.	Tiempo promedio esperado de atención a clientes - Tiempo promedio ejecutado de atención a clientes / Tiempo promedio ejecutado para atención a clientes.	Trimestral	-69%	0,05	-13,83	RR.HH
Reestructurar el proceso de despacho.	Mejorar el proceso de entrega.	Tiempo de entrega.	Tiempo promedio esperado de atención de entrega - Tiempo promedio ejecutado de entrega / Tiempo promedio ejecutado de entrega.	Trimestral	-33%	0,05	-6,58	RR.HH
PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL								
ESTRATEGIA	OBJETIVO	INDICADOR	FORMULACIÓN	Verificación	Logro	Meta	Avance	Responsable
Desarrollar un programa de incentivo a los trabajadores.	Mantener la satisfacción de los trabajadores.	Nivel de satisfacción del trabajador.	Promedio de satisfacción de 1 a 5.	Semestral	20%	50%	40%	RR.HH
Realizar reuniones consecutivas que conlleven a capacitar al personal en temas de ventas, atención al cliente, almacenes etc. Y utilizar métodos de que permitan motivar a los empleados.	Mejorar el ambiente laboral.	Número de actividades realizadas por hora.	Número de actividades de promedio esperado - Número de actividades ejecutadas / Número de actividades ejecutadas.	Trimestral	-34%	0,05	-6,71	RR.HH

TABLA Nº 05: CONSTRUCCION DEL CUADRO INTEGRAL.
Fuente: Elaboración Propia

4.5.1. Perspectiva Financiera

Estrategia	Objetivo	Indicador	Formulación	Frecuencia de verificación	Responsable
Política de costos en la selección y negociación con los proveedores.	Incrementar la rentabilidad	Rentabilidad/ las ventas	Utilidad neta /las ventas	trimestral	Gerente general
Establecer una adecuada cartilla de precios y ofertas de acuerdo a la demanda de público y crecimiento económico.	Aumentar ventas.	Variación periódica de ingresos	Ingreso periodo actual – ingreso del periodo anterior/ ingresos del periodo anterior	trimestral	Gerente general

TABLA N° 06: OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE PERSPECTIVA FINANCIERA.

Fuente: Elaboración Propia

4.5.2. Perspectiva Cliente

Estrategia	Objetivo	Indicador	Formulación	Frecuencia de verificación	Responsable
Utilizar las Tics como medios de marketing y publicidades para destacar las promociones.	Incrementar el número de clientes.	Incremento de nuevos clientes.	Clientes nuevos/número total de clientes.	trimestral	Gerente general
Capacitar al personal en técnicas de atención y servicio al cliente.	Mejorar la percepción de satisfacción de los clientes.	Percepción de satisfacción.	Puntaje de 0 al 4	trimestral	Gerente general

TABLA Nº 07: OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE PERSPECTIVA CLIENTE

Fuente: Elaboración Propia

4.5.3. Perspectiva Procesos Internos

Estrategia	Objetivo	Indicador	Formulación	Frecuencia de verificación	Responsable
Estructurar el proceso de entrega del producto asignando una persona de atención rápida la cual se encargue de despachar una lista menos de 10 productos y así agilizar el despacho al cliente.	Mejorar el proceso de atención.	Tiempos de atención	Tiempo promedio esperado de atención a clientes- tiempo promedio ejecutado de atención a clientes/Tiempo promedio ejecutado para atención a clientes.	trimestral	Gerente general
Reestructurar el proceso de despacho.	Mejorar el proceso de entrega	Tiempos de entrega	Tiempo promedio esperado de atención de entrega- tiempo promedio ejecutado de entrega/ tiempo promedio ejecutado de entrega	trimestral	Gerente general

TABLA N° 08: OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Fuente: Elaboración Propia

4.5.4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Estrategia	Objetivo	Indicador	Formulación	Frecuencia de verificación	Responsable
Desarrollar un programa de incentivo a los trabajadores.	Mantener la satisfacción de los trabajadores	Nivel de satisfacción del trabajador	Promedio de la satisfacción de 1-5.	Semestral	RR.HH
Realizar reuniones consecutivas que conlleven a capacitar al personal en temas de ventas, atención al cliente, almacenes etc. Y utilizar métodos de que permitan motivar a los empleados.	Mejorar el ambiente laboral.	Número de actividades realizadas por hora.	Número de actividades de promedio esperado- número de actividades ejecutadas/ número de actividades ejecutadas	Anual	RR.HH

TABLA Nº 09: OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL

Fuente: Elaboración Propia

4.6. ETAPA 5: Monitoreo y Control

En esta etapa se realiza la prueba del software que ayudara a medir los objetivos estratégicos planteados y/o analizados, como también permitirá realizar un seguimiento a todo el análisis realizado.

4.6.1 Perspectiva Financiera

- **Objetivo 1: Incrementar la rentabilidad.**
- **Estrategia:** Política de costos en la selección y negociación con los proveedores.

LEYENDA DE LA RENTABILIDAD DE LAS VENTAS

Rango Verde	>	0.05
Rango Amarillo	<=	0.025
Rango Rojo	<	0.025

RENTABILIDAD DE LAS VENTAS						
AÑO	PERIODO	VENTAS	UTILIDAD NETA	INDICADOR DE RENTABILIDAD	INCREMENTO DE LA RENTABILIDAD POR TRIMESTRE	META
2013	ENE-MAR	S/. 1,636,115.02	S/. 14,873.00	0.91%		
2013	ABR-JUN	S/. 572,814.03	S/. 39,765.00	6.94%	 6.03%	5.00%
2013	JUL-SEP	S/. 36,425.24	S/. 7,137.00	19.59%	 12.65%	5.00%
2013	OCT- DIC	S/. 1,313,085.80	S/. 16,223.00	1.24%	 -18.36%	5.00%
2014	ENE-MAR	S/. 2,510,715.30	S/. 43,760.00	1.74%	 0.51%	5.00%
2014	ABR-JUN	S/. 587,661.05	S/. 3,733.00	0.64%	 -1.11%	5.00%
2014	JUL-SEP	S/. 149,480.00	S/. 7,940.00	5.31%	 4.68%	5.00%
2014	OCT- DIC	S/. 812,800.00	S/. 103,601.00	12.75%	 7.43%	5.00%
2015	ENE-MAR	S/. 2,365,934.98	S/. 15,142.00	0.64%	 -12.11%	5.00%
2015	ABR-JUN	S/. 194,926.31	S/. 13,723.00	7.04%	 6.40%	5.00%
2015	JUL-SEP					
2015	OCT- DIC					
2016	ENE-MAR					
PROMEDIO TOTAL				5.68%	 0.68%	

TABLA Nº 10: RENTABILIDAD DE VENTAS
Fuente: Elaboración Propia

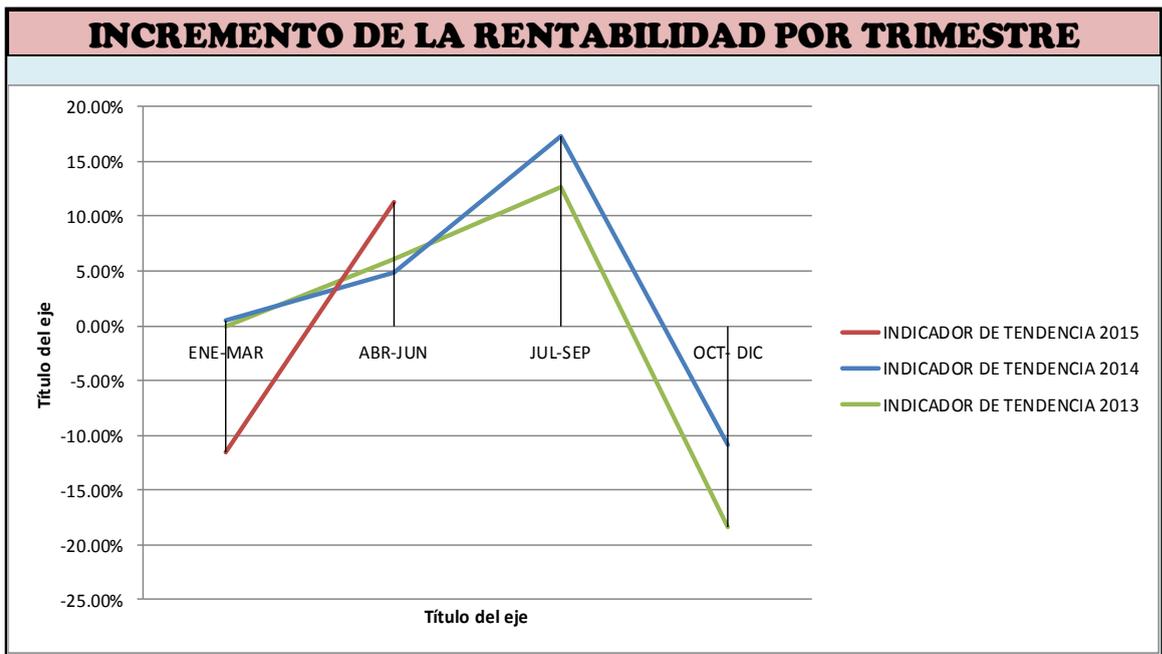


GRAFICO Nº 11: INCREMENTO DE LA RENTABILIDAD POR TRIMESTRE

Fuente: Elaboración Propia

Análisis:

- El incremento de la rentabilidad trimestral tiende ser negativo en la mayoría de los casos.
- Solo en los trimestres abril – junio, julio-septiembre del 2013, octubre-diciembre 2014 y abril – junio del 2015 se superó la meta esperada del 5%.
- Si bien es cierto que el indicador de rentabilidad por periodo arroja un 5.68% el incremento de rentabilidad promedio por periodo muestra un 0.68%

Interpretación: La rentabilidad por periodo no tiene una tendencia para superar la meta esperada por la empresa del 5%, ya que sus operaciones están orientadas a demostrar más egresos que ingresos por fines tributarios.

- **Objetivo 2: Aumentar ventas**
- **Estrategia:** Establecer una adecuada cartilla de precios y ofertas de acuerdo a la demanda de público y crecimiento económico.

Variación Periodica de Ingresos					
AÑO	PERIODO	VENTAS REALIZADAS	INCREMENTO DE INGRESOS EN RELACION AL PERIODO ANTERIOR	META	
2013	ENE-MAR	S/. 1.636.115,02	-60,12%	15%	
2013	ABR-JUN	S/. 572.814,03	-64,99%	15%	
2013	JUL-SEP	S/. 36.425,24	-93,64%	15%	
2013	OCT- DIC	S/. 1.313.085,80	3504,88%	15%	
2014	ENE-MAR	S/. 2.510.715,30	91,21%	15%	
2014	ABR-JUN	S/. 587.661,05	-76,59%	15%	
2014	JUL-SEP	S/. 149.480,00	-74,56%	15%	
2014	OCT- DIC	S/. 812.800,00	443,75%	15%	
2015	ENE-MAR	S/. 2.365.934,98	191,08%	15%	
2015	ABR-JUN	S/. 194.926,31	-91,76%	15%	
2015	JUL-SEP				
2015	OCT- DIC				
2016	ENE-MAR				
Promedio			376,92%		

Rango Verde	> 0,15
Rango Amarillo	<= 0,075
Rango Rojo	< 0,075

TABLA Nº 11: VARIACION PERIODICA DE INGRESOS

Fuente: Elaboración Propia

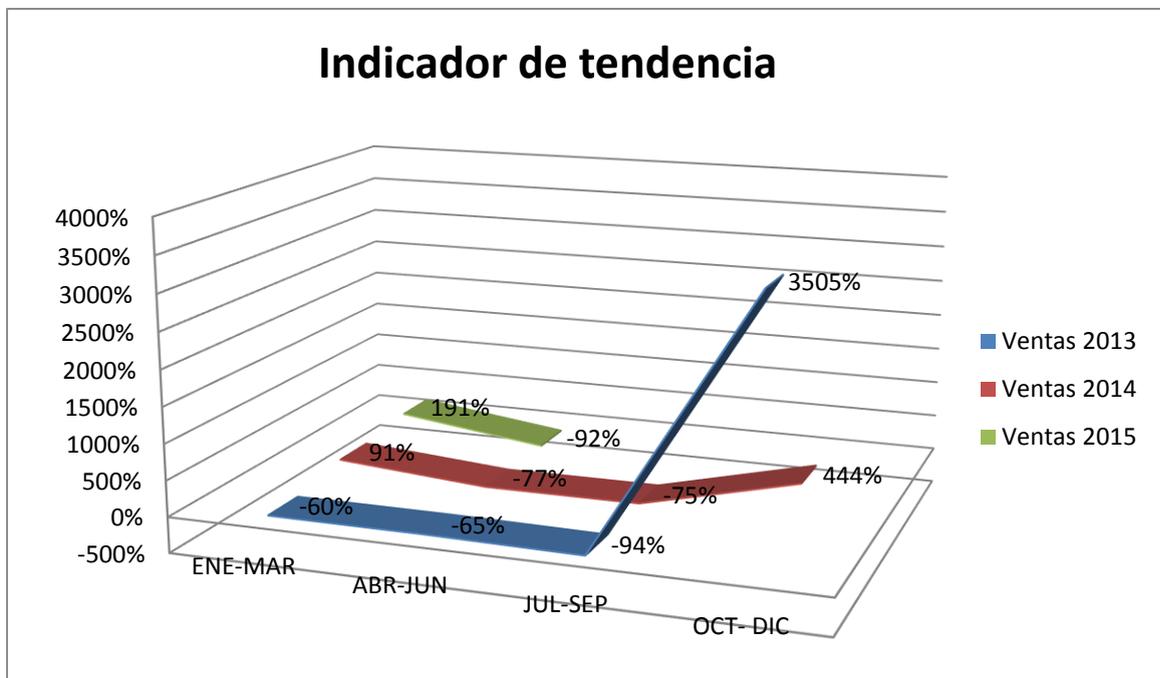


GRAFICO Nº 12: AUMENTO DE LAS VENTAS POR TRIMESTRE

Fuente: Elaboración Propia

Análisis:

- El aumento de las ventas trimestral tiende ser negativo en la mayoría de los casos.
- Solo en los trimestres octubre-diciembre 2013, enero-marzo, octubre-diciembre 2014 y enero-marzo del 2015 se superó la meta esperada del 5%.
- Si bien es cierto que el indicador del aumento de las ventas por periodo arroja un 376.92%.

Interpretación: El aumento de las ventas por periodo tiene una tendencia para superar la meta esperada por la empresa del 15%, ya que sus operaciones están orientadas a demostrar más incremento de ingresos por fines tributarios.

4.6.2. Perspectiva Cliente o Marketing

- **Objetivo 3: Incrementar número de clientes**
- **Estrategia:** Utilizar las Tics como medios de marketing y publicidades para destacar las promociones

INCREMENTO DE NUEVOS CLIENTES

AÑO	PERIODO	CLIENTES NUEVOS	TOTAL DE CLIENTES	INDICADOR
2013	ENE-MAR	45	150	 30%
2013	ABR - JUN	29	100	 29%
2013	JUL - SEP	23	81	 28%
2013	OCT - DIC	30	88	 34%
2014	ENE-MAR	52	99	 53%
2014	ABR - JUN	66	87	 76%
2014	JUL - SEP	30	74	 41%
2014	OCT - DIC	66	85	 78%
2015	ENE-MAR	34	75	 45%
2015	ABR - JUN	20	60	 33%
2015	JUL - SEP			
2015	OCT - DIC			
PROMEDIO				 45%

TABLA N°12: INCREMENTO DE NUMEROS DE CLIENTES TRIMESTRALMENTE

Fuente: Elaboración Propia

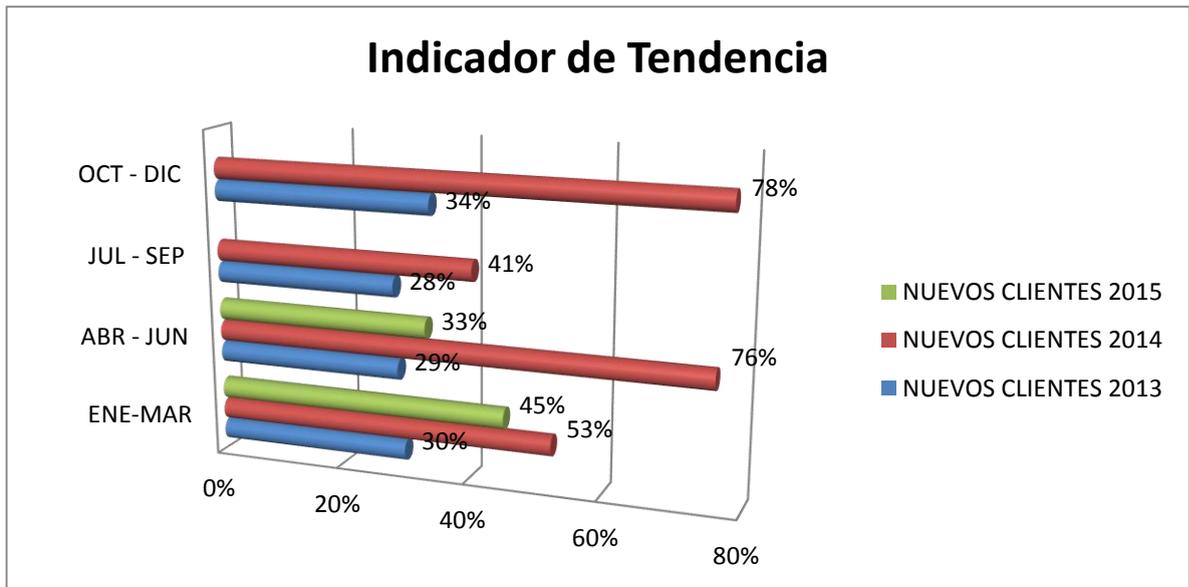


GRAFICO N° 13: INCREMENTO DE NUEVOS DE CLIENTES TRIMESTRALMENTE

Fuente: Elaboración Propia

Análisis:

- El incremento de nuevos clientes trimestral tiende ser perjudicial en la mayoría de los casos.
- Solo en los trimestres enero-marzo, abril-junio y octubre-diciembre 2014 y enero-marzo del 2015 se superó la meta esperada del 80%.
- Si bien es cierto que el indicador del incremento de nuevos clientes por periodo arroja un 45%.

Interpretación: El incremento de nuevos clientes por periodo tiene una tendencia para superar la meta esperada por la empresa del 80%, ya que sus procedimientos están orientados a demostrar más incremento de nuevos clientes por políticas de la empresa.

- **Objetivo 4: Mejorar la percepción de satisfacción de los clientes.**
- **Estrategia:** Capacitar al personal en técnicas de atención y servicio al cliente.

PERCEPCION SEMESTRAL DE SATISFACCION DE LOS CLIENTES

PERCEPCIÓN DE INTERNA	2013		2014		2015		PROMEDIO
	SEMESTRE 1	SEMESTRE 2	SEMESTRE 3	SEMESTRE 4	SEMESTRE 5	SEMESTRE 6	
MUY BUENA	30%	20%	35%	30%	20%		 27%
BUENA	30%	35%	15%	40%	40%		 32%
REGULAR	20%	35%	20%	10%	20%		 21%
MALA	10%	5%	10%	15%	10%		 10%
MUY MALA	10%	5%	20%	5%	10%		 10%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%		100%
PROMEDIO							 20%

LEYENDA	PUNTUACION
MUY BUENA	1
BUENA	2
REGULAR	3
MALA	4
MUY MALA	5

TABLA N°13: PERCEPCION SEMESTRAL DE CLIENTES

Fuente: Elaboración Propia

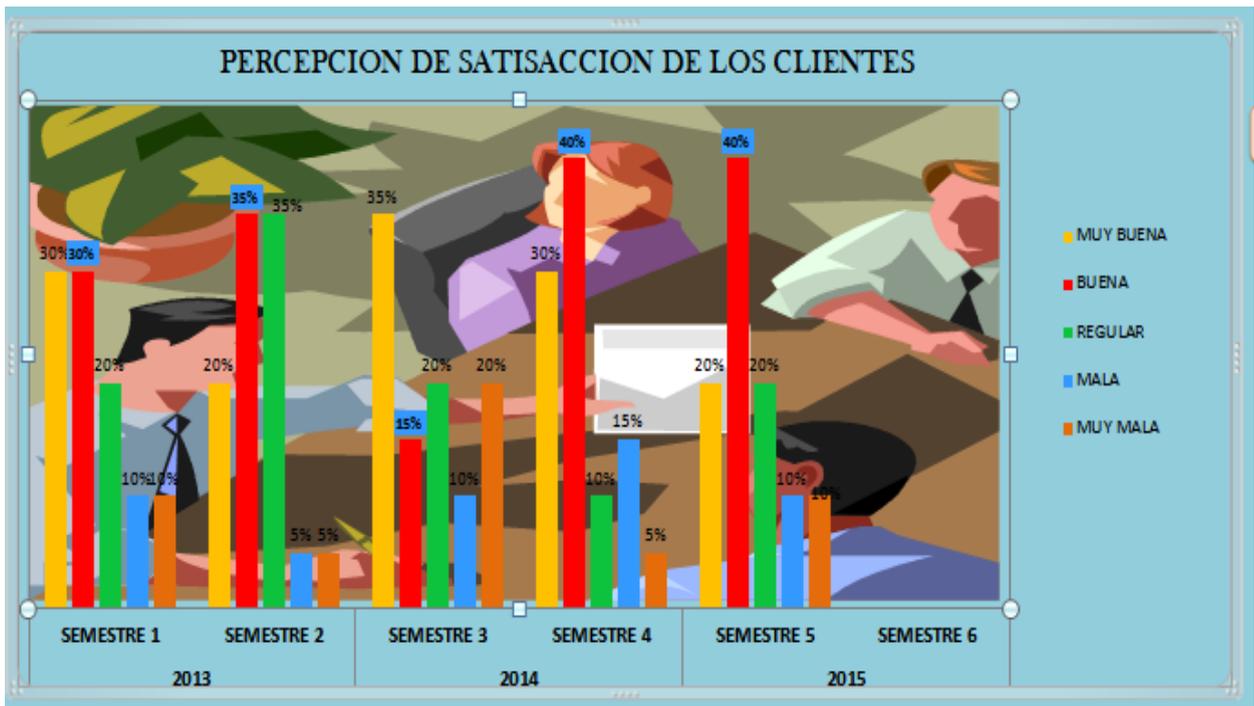


GRAFICO N° 14: PERCEPCION DE SATISACCION DE LOS CLIENTES
 Fuente: Elaboración Propia

Análisis:

- La percepción de satisfacción de los clientes semestralmente tiende ser perjudicial en la mayoría de los casos.
- Si bien es cierto que el indicador de la percepción de satisfacción de los clientes por semestre arroja un 20%.

Interpretación: La percepción de satisfacción de los clientes por semestre tiene una tendencia para superar la meta esperada por la empresa del 40%, ya que sus procedimientos están orientados a demostrar más satisfacción de los clientes.

4.6.3 Perspectiva Procesos Internos

- **Objetivo 5: Mejorar el proceso de atención.**
- **Estrategia:** Estructurar el proceso de entrega del producto asignando una persona de atención rápida la cual se encargue de despachar una lista menos de 10 productos y así agilizar el despacho al cliente..

TIEMPO PROMEDIO DE ATENCION A CLIENTE (CONTACTO)					
AÑO	PERIODO	TIEMPO ESPERADO EN MIN	TIEMPO EJECUTADO EN MIN	DIFERENCIA PROPORCIONAL	DIFEENCIA EN MIN
2013	ENE-MAR	5	16	🚫 -0,69	-11
2013	ABR-JUN	1,5	7	🚫 -0,79	-5,5
2013	JUL-SEP	1,5	6	🚫 -0,75	-4,5
2013	OCT- DIC	5	20	🚫 -0,75	-15
2014	ENE-MAR	1,5	5	🚫 -0,70	-3,5
2014	ABR-JUN	1,5	1,6	🟡 -0,06	-0,1
2014	JUL-SEP	1,5	5	🚫 -0,70	-3,5
2014	OCT- DIC	5	30	🚫 -0,83	-25
2015	ENE-MAR	5	30	🚫 -0,83	-25
2015	ABR-JUN	1,5	8	🚫 -0,81	-6,5
				🚫 -0,69	

TABLA Nº14: TIEMPO PROMEDIO DE ATENCION AL CLIENTE TRIMESTRALMENTE
Fuente: Elaboración Propia

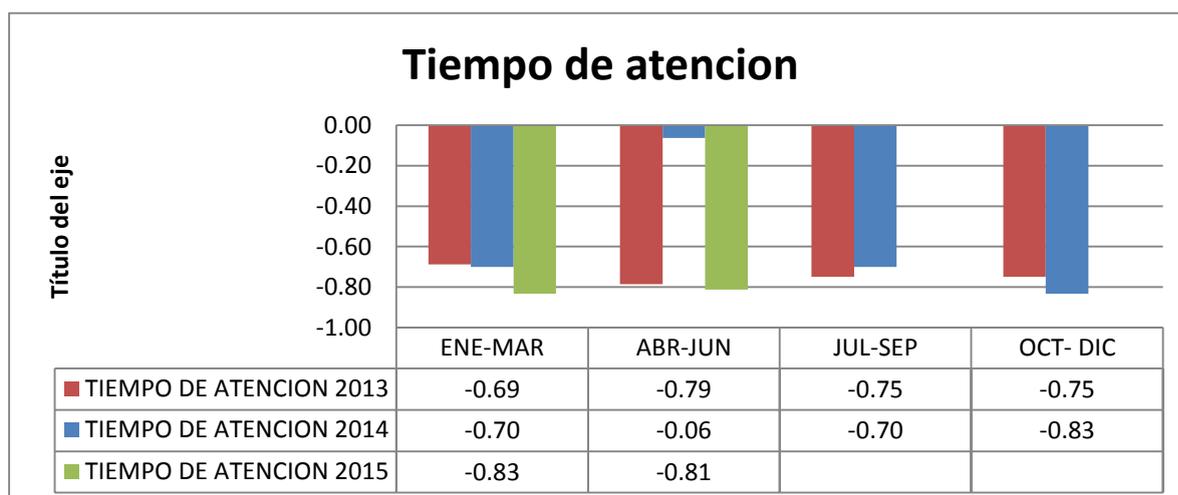


GRAFICO Nº 15: TIEMPO DE ATENCION AL CLIENTE EN MINUTOS
Fuente: Elaboración Propia

Análisis:

- El proceso de atención trimestral tiende ser negativo en la mayoría de los casos.
- Solo en los trimestres abril – junio del 2014 se superó la meta esperada del 5%.
- Si bien es cierto que el indicador de proceso de atención del cliente por periodo arroja un -0.69%.

Interpretación: El proceso de atención por periodo no tiene una tendencia para superar la meta esperada por la empresa del 5%

- **Objetivo 6: Mejorar el proceso de entrega.**
- **Estrategia:** Reestructurar el proceso de despacho.

TIEMPO DE ENTREGA					
AÑO	PERIODO	TIEMPO ESPERADO EN MIN	TIEMPO EJECUTADO EN MIN	DIFERENCIA PROPORCIONAL	DIFEENCIA EN MIN
2013	ENE-MAR	30	40	🟡 -0,25	-10
2013	ABR-JUN	30	55	🟡 -0,45	-25
2013	JUL-SEP	30	55	🟡 -0,45	-25
2013	OCT- DIC	30	37	🟡 -0,19	-7
2014	ENE-MAR	30	60	🟡 -0,50	-30
2014	ABR-JUN	30	60	🟡 -0,50	-30
2014	JUL-SEP	30	25	🟢 0,20	5
2014	OCT- DIC	30	39	🟡 -0,23	-9
2015	ENE-MAR	30	55	🟡 -0,45	-25
2015	ABR-JUN	30	55	🟡 -0,45	-25
2015	JUL-SEP			🟡 -0,33	

TABLA Nº15: MEJORAR EL PROCESO DE ENTREGA

Fuente: Elaboración Propia

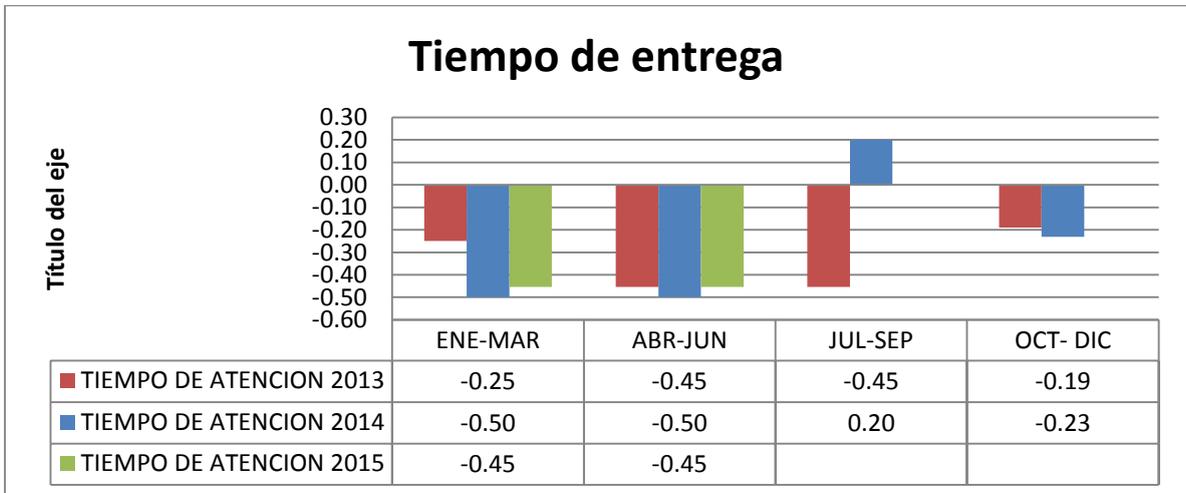


GRAFICO Nº 16: TIEMPO DE ENTREGA AL CLIENTE EN MINUTOS

Fuente: Elaboración Propia

Análisis:

- El proceso de mejorar el proceso de entrega trimestral tiende ser negativo en la mayoría de los casos.
- Solo en los trimestres julio– septiembre del 2014 se superó la meta esperada del 5%.
- Si bien es cierto que el indicador de proceso de atención del cliente por periodo arroja un -0.33%.

Interpretación: El proceso de tiempo de entrega a los clientes por periodo no tiene una tendencia para superar la meta esperada por la empresa del 5%.

4.6.4 Perspectiva Aprendizaje

- **Objetivo 7: Mantener la satisfacción de los trabajadores.**
- **Estrategia:** Desarrollar un programa de incentivo a los trabajadores.

NIVEL DE SATISFACCION SEMESTRAL DE LOS TRABAJADORES							
PERCEPCIÓN DE SATISFACCIÓN	2013		2014		2015		PROMEDIO
	SEMESTRE 1	SEMESTRE 2	SEMESTRE 3	SEMESTRE 4	SEMESTRE 5	SEMESTRE 6	
MUY BUENA	40%	20%	35%	30%	20%		 29%
BUENA	30%	35%	20%	40%	50%		 35%
REGULAR	20%	35%	20%	10%	20%		 21%
MALA	5%	5%	15%	15%	5%		 9%
MUY MALA	5%	5%	10%	5%	5%		 6%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%		
						PROMEDIO	 20%

LEYENDA	PUNTUACION
MUY BUENA	1
BUENA	2
REGULAR	3
MALA	4
MUY MALA	5

TABLA N°16: SATISFACCION SEMESTRAL DE TRABAJADORES

Fuente: Elaboración Propia

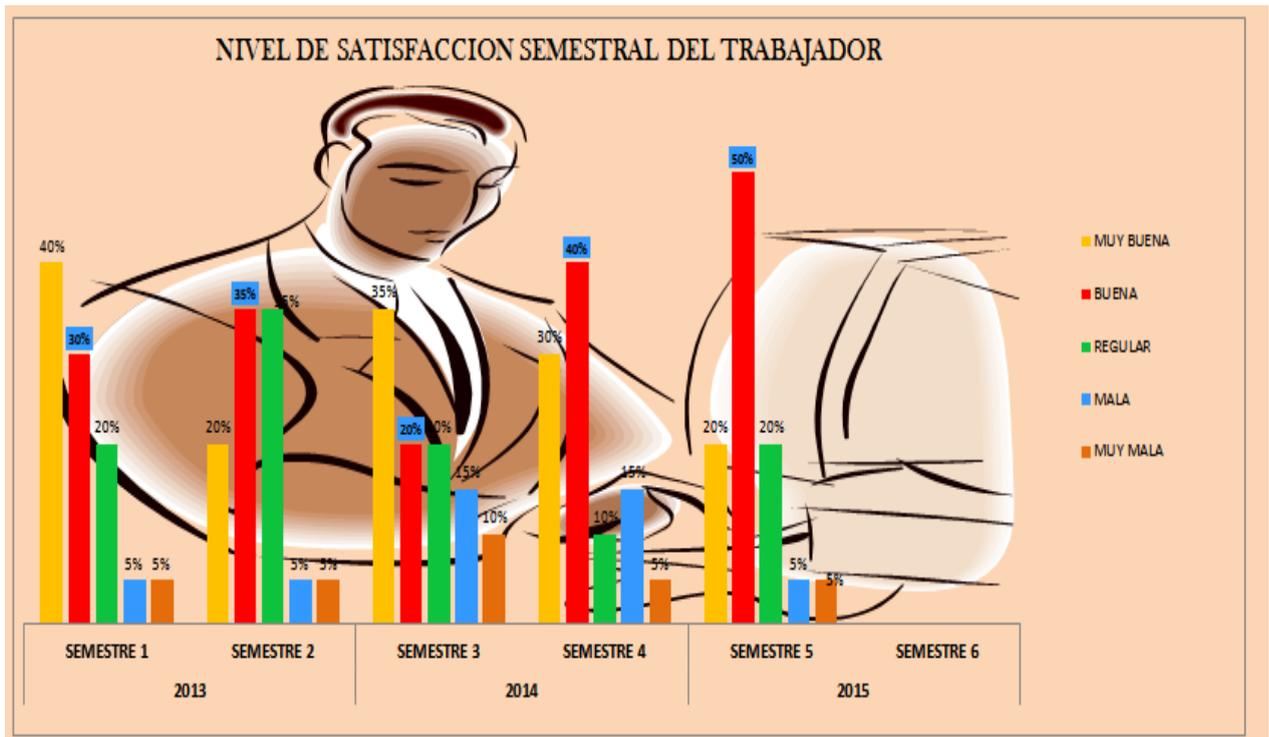


GRAFICO Nº 17: NIVEL DE SATISFACCION DE TRABAJADORES

Fuente: Elaboración Propia

Análisis:

- El nivel de satisfacción de los trabajadores semestralmente tiende ser perjudicial en la mayoría de los casos.
- Si bien es cierto que el indicador de la percepción de satisfacción de los clientes por semestre arroja un 20%.

Interpretación: El nivel de satisfacción de los trabajadores por semestre tiene una tendencia para superar la meta esperada por la empresa del 50%, ya que sus procedimientos están orientados a demostrar más satisfacción de los trabajadores.

- **Objetivo 8: Mejorar el ambiente laboral.**
- **Estrategia:** Realizar reuniones consecutivas que conlleven a capacitar al personal en temas de ventas, atención al cliente, almacenes etc. Y utilizar métodos de que permitan motivar a los empleados.

NUMERO DE ACTIVIDADES REALIZADAS POR HORA					
AÑO	PERIODO	NUMERO DE DESPACHOS ESPERADAS POR HORA	NUERO DE DESPACHOS EJECUTADAS POR HORA	DIFERENCIA PROPORCIONAL	DIFEENCIA EN MIN
2013	ENE-MAR	200	230	0,15	-30
2013	ABR-JUN	50	28	-0,44	22
2013	JUL-SEP	50	30	-0,40	20
2013	OCT- DIC	50	20	-0,60	30
2014	ENE-MAR	250	165	-0,34	85
2014	ABR-JUN	60	30	-0,50	30
2014	JUL-SEP	60	26	-0,57	34
2014	OCT- DIC	80	54	-0,33	26
2015	ENE-MAR	300	245	-0,18	55
2015	ABR-JUN	80	68	-0,15	12
				-0,34	

TABLA Nº17: NUMERO DE ACTIVIDADES REALIZADAS POR HORA

Fuente: Elaboración Propia

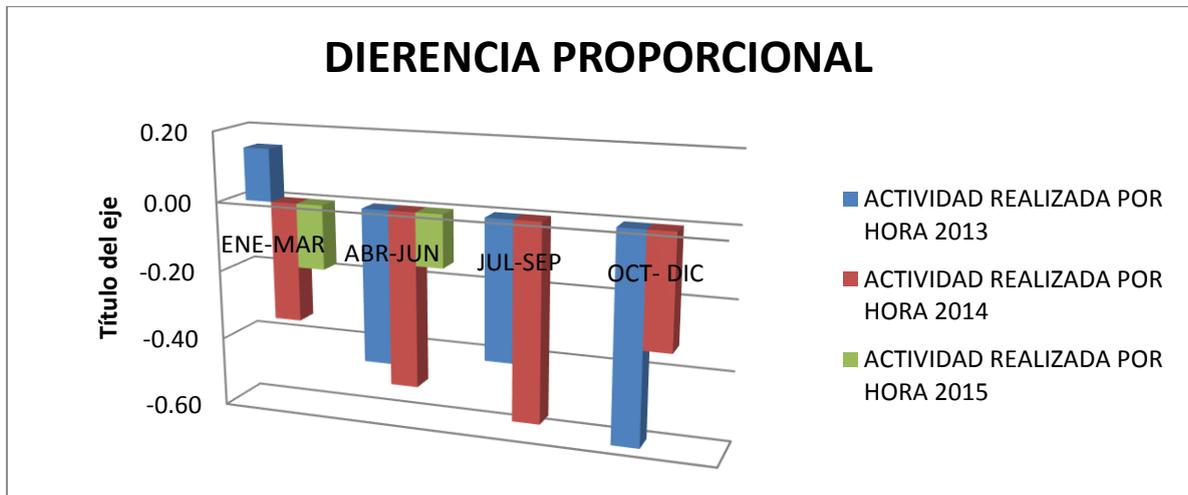


GRAFICO Nº 18: DIFERENCIA PROPORCIONAL DE ACTIVIDADES

Fuente: Elaboración Propia

Análisis:

- El proceso de mejorar el trabajo de los colaboradores en sus diferentes áreas trimestral tiende ser negativo en la mayoría de los casos.
- Solo en los trimestres enero – marzo del 2013 se superó la meta esperada del 5%.
- Si bien es cierto que el indicador de proceso de mejorar el trabajo de los colaboradores en sus diferentes áreas por periodo arroja un -0.34%.

Interpretación: El proceso de mejorar el trabajo de los colaboradores en sus diferentes áreas por periodo no tiene una tendencia para superar la meta esperada por la empresa del 5%

4.7. ETAPA 6: Gestión de la Configuración

ITEMS DE CONFIGURACIÓN					
Código ítem de configuración	Nombre ítem configuración	Categoría 1=físico 2=documento 3=formato 4=registro	Fuente P = proyecto C=contratista V=proveedor E=empresa	Formato	Observaciones
1.1	Crear el Project Charter.	2	P	Hard Copy	Ejecutado
1.2	Plan del proyecto.	2	P	Hard Copy	Ejecutado
1.3	Cierre del Proyecto.	2	P	Hard Copy	Ejecutado
2.1	Análisis de la empresa.	2	P	Hard Copy	Ejecutado
2.2	Realizar un estudio aplicando encuestas y entrevistas para obtener diagnóstico.	3	P	Hard Copy	Ejecutado
3.1.	Formular el modelo BSC.	2	P	Hard Copy	Ejecutado
3.2	Formular objetivos y estrategias.	2	P	Hard Copy	Ejecutado
3.3	Elegir indicadores estratégicos.	2	P	Hard Copy	Ejecutado
4.1	Determinar Software adecuado.	4	P	Hard Copy	Ejecutado
4.2	Desarrollar pruebas del modelo BSC al software.	4	P	Hard Copy	Ejecutado
4.3	Cargar de Indicadores manuales.	4	P	Hard Copy	Ejecutado
5.1	Resultados de las Pruebas.	4	P	Hard Copy	Ejecutado
5.2	Conclusiones y Recomendaciones.	4	P	Hard Copy	Ejecutado

TABLA Nº 18: GESTIÓN DE LA CONFIGURACIÓN

Fuente: Elaboración Propia

Capítulo V : CIERRE DEL PROYECTO

5.1. Gestión del proyecto:

5.1.1. Cierre.

A. Lecciones Aprendidas:

1. Implementar estrategias y objetivos en una Empresa es de vital importancia porque permite visualizar de una mejor manera hacia dónde quiere llegar y qué es lo que se debe hacer para lograrlo.
2. Estimar costos, presupuesto no es nada fácil para el desarrollo de un proyecto, el cual involucra un estudio minucioso para evaluar las actividades, recurso humano, tiempo, etc.; depende de estos factores para elaborar el monto del proyecto.
3. Todo desarrollo de proyecto, producto y servicio, trae consigo una serie de riesgos, el cual deben ser evaluados, analizados, documentados con las respectivas acciones de medida.
4. Documentar el desarrollo de un proyecto, es importante, porque planificará, de una forma ordenada, iterativa las fases a llevarse a cabo, el cual es importante para una mejor conceptualización de lo que se va a lograr.
5. Para que una empresa tenga éxito, debe empezar por mejorar sus procesos, esto involucra analizar, mejorar sus actividades, sus recursos, como también crear objetivos estratégicos, indicadores, metas; que permitan tener una visión hacia donde quieren llegar.
6. Clarificar bien porque desarrollar un BSC; esta metodología de Gestión Estratégica ayudará a: establecer a definir y controlar mejor una estrategia, alinear los objetivos con el personal, tener una cultura de medir el progreso, gestionar mejor un proyecto, esclarecer mejor la visión que quiere lograr.

Capítulo VI : CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones:

- Mediante esta investigación con datos relevantes de hace dos años se ha demostrado que el BSC como parte de ser una propuesta para la empresa, al emplearla realizará una función que va más allá de la medición, evaluación y gestión del rendimiento organizativo, así como del seguimiento de las estrategias. Se trata más bien de una herramienta que debe apoyar un cambio organizativo de gran magnitud donde deberá tener en cuenta a todo el personal de la organización que se verá afectado por la misma, ya que de lo contrario, la herramienta no cumplirá con los objetivos propuestos.
- A través de sus cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje-crecimiento) facilita la aplicación de la estrategia a través del mapa del BSC que sirve como guía para implementar dicha metodología.
- Es importante analizar los procesos que ejecuta cada área en una empresa, esta información es fundamentada por los mismos trabajadores quienes conocen perfectamente las funciones principales, con el único fin de conocer los indicadores de la empresa mediante los objetivos que se establecen en cada perspectiva y así poder construir una matriz integrada de indicadores Balanced ScoreCard.
- Durante el desarrollo del Balanced ScoreCard se realizan muchas actividades pero las principales son la matriz FODA y cuadro de mando integral (CMI), en la que resaltan las iniciativas más innovadoras la cual son resultado de los objetivos de cada perspectiva para luego ejecutarlas y así poder llegar al logro de los indicadores.
- En este caso se ha contribuido en la mejora del monitoreo y evaluación del plan estratégico de dicha empresa a través de una propuesta de implementación de un Balanced ScoreCard, mas a un se ha llegado a la conclusión que el fin supremo del Balanced ScoreCard va de la mano con mejorar la competitividad, ser oportunos con la información y contribuyendo realmente al desarrollo de la región aportando en su educación.

Recomendaciones

- Se fortalezca los planes de implementación del Balanced ScoreCard, a fin de que realmente contribuya al mejoramiento de los procesos en cada una de las áreas y así se mejore la atención al cliente y el mejoramiento de la calidad justa de los trabajadores, así como su identificación con la empresa
- Se extienda la aplicación del Balanced ScoreCard a las demás sedes de esta Librería en la región.
- Adquirir un software más dinámico para el monitoreo y evaluación de las actividades.
- Se discuta mediante reuniones con los Administrativos y trabajadores la actualización de procesos, metas, indicadores para que ellos también se identifiquen con la empresa y se establezcan apoyo mutuo y llegar a sus objetivos.
- Se elabore un Plan de seguimiento y monitoreo a cargo del Gerente de la Librería en todos sus establecimientos, y de manera progresiva de a conocer a sus trabajadores el logro alcanzado de las metas.
- Utilizar técnicas y métodos que permiten motivar a los empleados y así poder desempeñar su labor de manera más eficaz y más productiva. Para ello la empresa debe conocer las necesidades del trabajador y actuar en consecuencia. Algunos de estos métodos son: Maslow, Herzberg, McGregor, Locke.

GLOSARIO DE TÉRMINOS:

- A -

Administración Estratégica. La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos.

Área funcional. Parte especializada de una organización que tiene funciones y objetivos específicos.

- B -

Balanced ScoreCard- BSC. Sistema de comunicación, control y aprendizaje estratégico.

- C -

Cliente. Todas aquellas personas o instituciones que mantienen una relación de intercambio con la empresa. Pueden ser internos o externos.

Control de gestión. Procesos de control que usan las empresas para medir si el resultado real de la gestión responde a los parámetros establecidos por la dirección de la firma y si es razonable en comparación con los distintos indicadores de otra empresa del mismo sector.

Control. Proceso de medición de los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias.

- D -

Diagnóstico estratégico. Determina cuales son los principales problemas que aquejan a la sociedad u organización y los cursos de acción alternativos para su solución. Las herramientas utilizadas pueden agruparse en métodos cualitativos y cuantitativos.

Direccionamiento estratégico. El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización.

- E -

Estratega. Es toda persona o funcionario de una organización que tiene capacidad para tomar decisiones relacionadas con el desempeño presente o futuro de la organización.

Estrategia. Patrón o plan que integra los objetivos y políticas de una organización. Establece, además, una secuencia coherente de las acciones a realizar. Adecuadamente formulada pone orden y asigna los recursos de la organización, a efectos de lograr una situación viable y original, así como anticipar cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

EDT. Estructura de desglose de trabajo o WBS.

- F -

Formulación estratégica. Son los planes de acción concretos a llevar a cabo. Con definición de responsables.

Fuentes. Conjunto de elementos de donde se obtiene datos y/o información relevante.

- I -

Indicador. Expresión matemática que cuantifica el estado de la característica o hecho que se desea controlar.

Informantes. Conjunto de personas que brindan información relevante.

- M -

Mapa estratégico. Diagrama causa efecto de los objetivos estratégicos.

Meta. Fin a que se dirigen las acciones o deseos de una empresa

Misión. Es la formulación de propósitos de una organización (marco objetivo) que la distingue de otros negocios en cuanto al descubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta e logro de estos propósitos.

Monitoreo. Evaluación de los riesgos de los procesos de negocio críticos realizados periódicamente.

- O -

Objetivos. Establecer que es lo que se va a lograr y cuando serán alcanzados los resultados, pero no establece como serán logrados.

Organigrama. Es un cuadro sintético que indica los aspectos importantes de una estructura de organización, incluyendo las principales funciones y sus relaciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada empleado encargado de su función respectiva.

- P -

Planeamiento estratégico. Es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

Planeamiento. Acción y efecto de planear, trazar un plan.

Proceso. Un proceso es un conjunto de actividades o eventos que se realizan o suceden con un determinado fin. Este término tiene significados diferentes según la rama de la ciencia o la técnica en que se utilice.

- S-

Sistemas de información. Un sistema de información es un conjunto de elementos que interactúan entre sí con el fin de apoyar las actividades de una empresa o negocio.

LISTA DE REFERENCIAS:

1. Humberto Serna Gómez, **Gerencia Estratégica - Planeación y Gestión Estratégica**, Décima Edición, Bogotá, Colombia, 413 p.
2. Project Management Institute (PMI), **Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos**, Pennsylvania, EE.UU, PMBOK (4th Edition), .393 p.
3. El **Balanced ScoreCard En Las Empresas Del Perú**, En: <http://carlosalvaro25.blogspot.pe/2010/10/el-balanced-scorecard-en-las-empresas.html>, fecha 15 de octubre de 2010.
4. Román Belotserkovskiy, **Investigación y desarrollo de un tablero de mando para la gestión empresarial basado en el Sistema de Gestión Estratégica “Balanced ScoreCard”**, tesis para optar el título de ingeniero industrial, Pontificia Universidad Católica, Lima, Perú, 2005, 135 p.
5. Robert S. Kaplan, David Norton, **“The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action”**. EE.UU, Harvard Business School Pres, 1996, 322 p.
6. Institute BSC, **Balanced ScoreCard Institute, Strategy Management Group**, En: <http://balancedscorecard.org/Resources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx>, Washington DC, sin fecha, 2p.
7. Beltrán López, Edwin y Rivas Rivera, Andrés. **“BSC una herramienta para la competitividad”**, El Salvador 2003.
8. M. Haya, X. Franch, y Enric Mayol, **Uso de los diagramas de actividades UML, y el lenguaje i* en el modelado de proceso de implantación del Balanced Scorecard**, Universidad Politécnica de Catalunya (UPC), Barcelona, España, 12 p.
9. Prof. Mario Héctor Vogel, **Club Tablero de comando**, En: <http://www.tablerodecomando.com/revista/indicadoresfinancieros.htm>, Buenos Aires – Argentina, 15 Octubre del 2013, sin páginas.
10. Fernando Hernández López, **Mapas estratégicos – Consultoría de sistemas de Gestión Humana**, En: www.sinergium-sgh.com, Ciudad de Tudela, España, 3 p.

ANEXOS

INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS

RECOPIACION DE DATOS

ANEXO N° 01

ENCUESTA A NIVEL DEL CLIENTE

Estimado señor(a) la presente encuesta ha sido elaborado con la finalidad de determinar su opinión respecto a los productos que se comercializan en nuestra empresa, así como la atención que recibe de sus trabajadores.

Agradezco anticipadamente su participación en la misma.

1. ¿A través de qué medios llego a conocer usted “Negocios Peña”?

- a) TV
- b) Radio
- c) Internet
- d) Prensa o revistas
- e) Amigos, colegas o contactos
- f) No la conozco
- g) Otro

2. ¿Qué tan frecuente realiza compras en “Negocios Peña”?

- a) Una o más veces a la semana
- b) Dos o tres veces al mes
- c) Una vez al mes
- d) Una vez al año
- e) Nunca lo he utilizado
- f) Otro

En las siguientes preguntas marque un aspa (x) una sola respuesta

3. ¿Qué calificación se merecen los ambientes con los que cuenta “Negocios Peña”?

- Muy Buena Buena Regular Mala Muy mala

4. ¿Cómo calificaría usted la atención que brindan nuestros empleados?

- Muy Buena Buena Regular Mala Muy mala

5. ¿Cómo califica usted la calidad de los productos que ofrece “Negocios Peña”?

- Muy Buena Buena Regular Mala Muy mala

6. ¿Cómo califica usted los precios que le ofrece “Negocios Peña”?

- Muy Buena Buena Regular Mala Muy mala

7. ¿Conoce usted, las ofertas que brinda “Negocios Peña”?

- a) Si
- b) No

7.1 ¿Cómo califica usted, las ofertas que ofrece?

- Muy Buena Buena Regular Mala Muy mala

8. ¿Cuándo se ha acercado a comprar a negocios peña, ha encontrado lo que estaba buscando?

- a) Casi nunca
- b) A veces
- c) Siempre

9. Cuando no compra en negocios peña ¿A qué tienda(s) acude usted a realizar su compra?

- Rímac
- Angie
- Córdova
- Alí
- Pacífico
- Toblanca
- Ninguna en especial

¿Por qué?

10. ¿Alguna vez, ha llegado a tener algún incidente dentro de los locales de “Negocios Peña”?

- a) Si
- b) No

10.1 Marque con una un aspa (x) el tipo de incidente(s)

- Discusión con uno de nuestros vendedores
- Sufrió algún robo dentro de nuestros locales
- Reclamo por algún producto defectuoso
- Demora en la atención

11. ¿Alguna vez ha realizado algún reclamo por algún producto defectuoso?

- a) Casi nunca
- b) A veces
- c) Siempre

12. Desde su punto de vista, marque con un aspa una de las alternativas que considere nos ayudaría a mejorar:

- a) Mejorar su atención al cliente
- b) Bajar precios de los productos
- c) Mejora la calidad de los productos que ofrece
- d) Mejorar sus ambientes

- **PERSPECTIVA DEL CLIENTE**

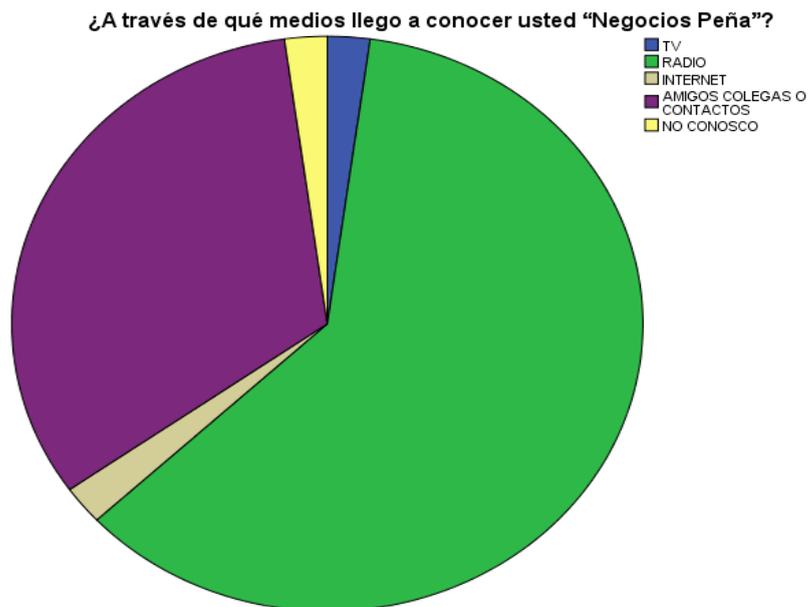
- A) ENCUESTAS**

- 1. PREGUNTA N 01**

- ¿A través de qué medios llevo a conocer usted “Negocios Peña”?

	Frecuencia	Porcentaje
TV	1	2,2
RADIO	28	60,9
INTERNET	1	2,2
AMIGOS COLEGAS O CONTACTOS	15	32,6
NO CONOSCO	1	2,2
Total	46	100,0

Grafico



Interpretación

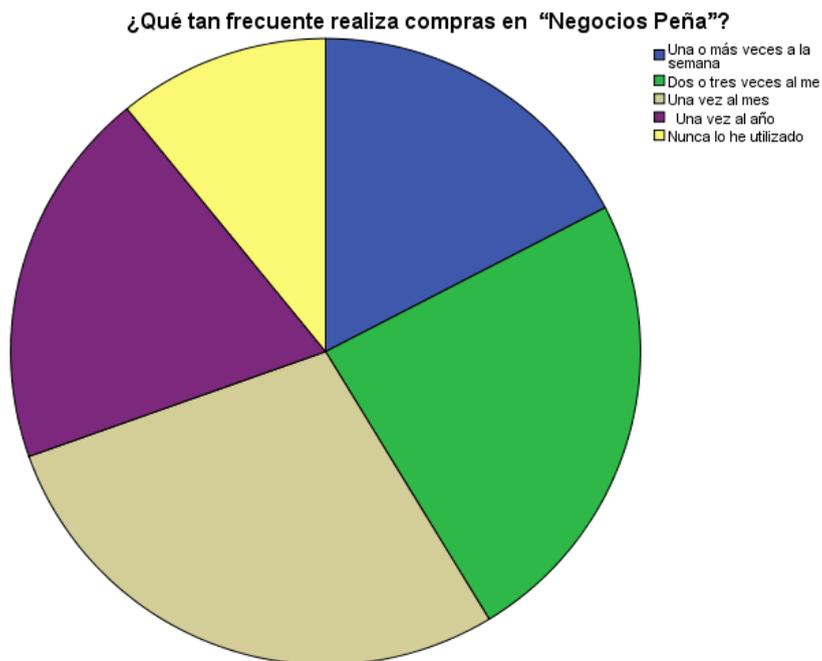
El 61% de los clientes encuestados llevo a conocer Negocios Peña mediante la publicidad en radio, esto se debe a que la empresa actualmente tiene contratados varios espacios radiales por los cuales transmiten su publicidad.

2. PREGUNTA N 02

¿Qué tan frecuente realiza compras en “Negocios Peña”?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Una o más veces a la semana	8	17,4
	Dos o tres veces al mes	11	23,9
	Una vez al mes	13	28,3
	Una vez al año	9	19,6
	Nunca lo he utilizado	5	10,9
	Total	46	100,0

Grafico



Interpretación

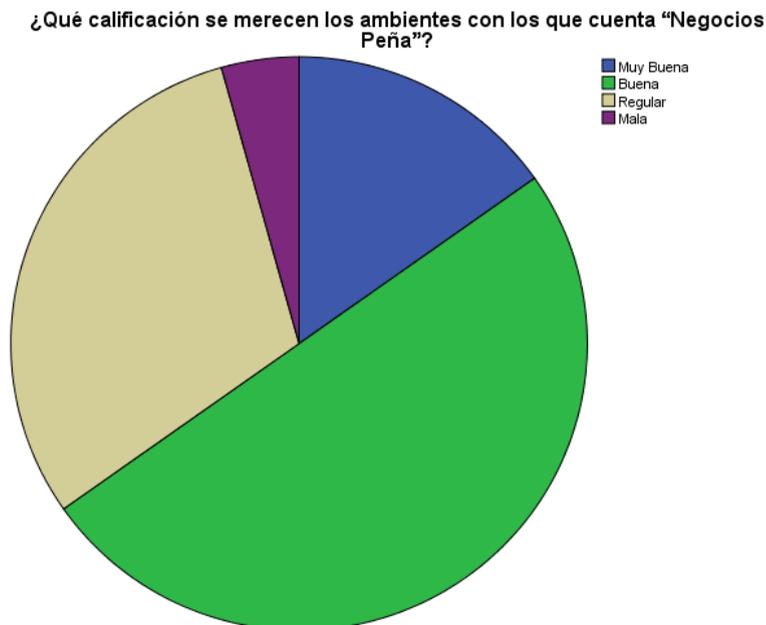
El 28 % de clientes realiza compras una vez al mes en Negocios Peña.

3. PREGUNTA N 03

¿Qué calificación se merecen los ambientes con los que cuenta “Negocios Peña”?

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Buena	7	15,2
Buena	23	50,0
Regular	14	30,4
Mala	2	4,3
Total	46	100,0

Grafico



Interpretación

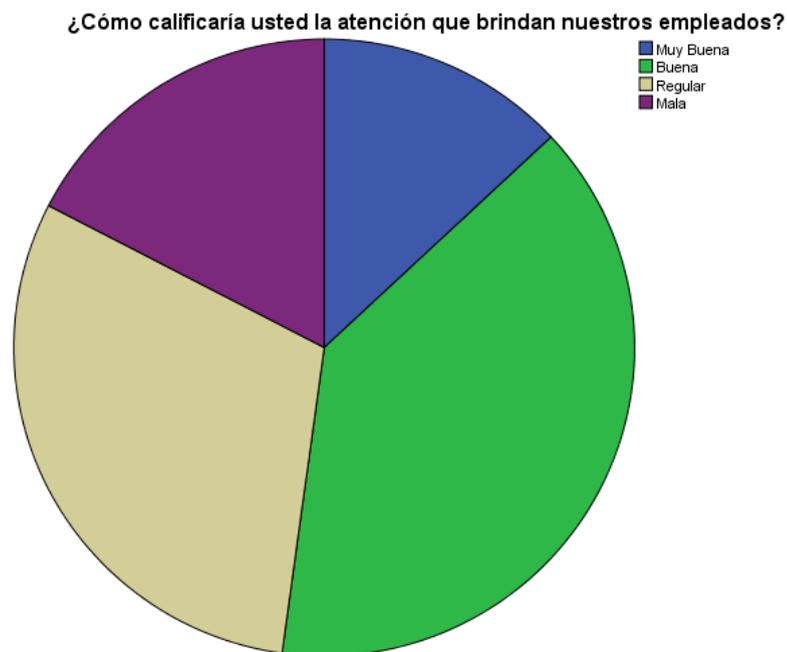
El 50% de los clientes encuestados, califica como “bueno” los ambientes con los que cuenta Negocios Peña, esta calificación es el resultado de que la persona encargada de la empresa se preocupa por que los ambientes comerciales se mantengan limpios, ordenados y bien acondicionados para recibir a la clientela.

4. PREGUNTA N 04

¿Cómo calificaría usted la atención que brindan nuestros empleados?

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Buena	6	13,0
Buena	18	39,1
Regular	14	30,4
Mala	8	17,4
Total	46	100,0

Grafico



Interpretación

El 39% de los clientes encuestados, califica como “buena” la atención que brindan los empleados de Negocios Peña, esto es el resultado de las constates capacitaciones que reciben los empleados para que sepan tratar de manera adecuada al cliente así como captar la atención del mismo.

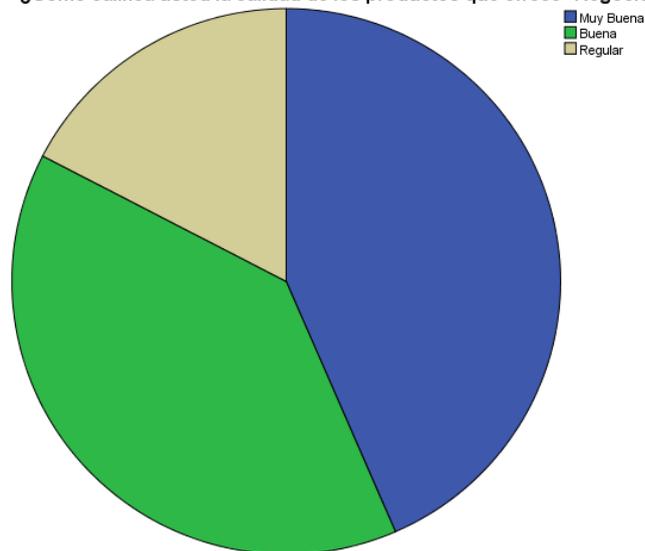
5. PREGUNTA N 05

¿Cómo califica usted la calidad de los productos que ofrece “negocios peña”?

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Buena	20	43,5
Buena	18	39,1
Regular	8	17,4
Total	46	100,0

Grafico

¿Cómo califica usted la calidad de los productos que ofrece “Negocios Peña”?



Interpretación

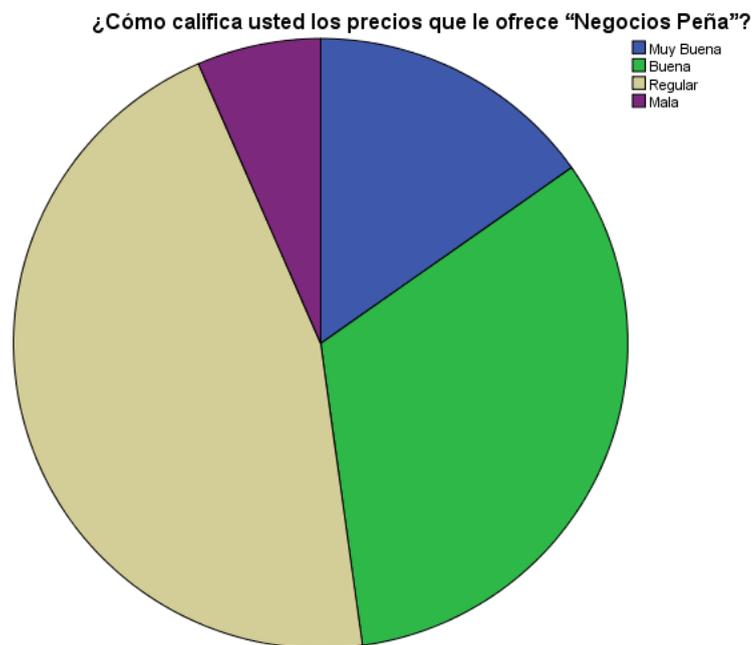
El 44% de los clientes encuestados, califica como “muy buena” la calidad de los productos que ofrece Negocios Peña, esto se debe a que los encargados de realizar el proceso de compras son meticulosos al momento de seleccionar los proveedores y los productos que ofrecen estos.

6. PREGUNTA N 06

¿Cómo califica usted los precios que le ofrece “negocios peña”?

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Buena	7	15,2
Buena	15	32,6
Regular	21	45,7
Mala	3	6,5
Total	46	100,0

Grafico



Interpretación

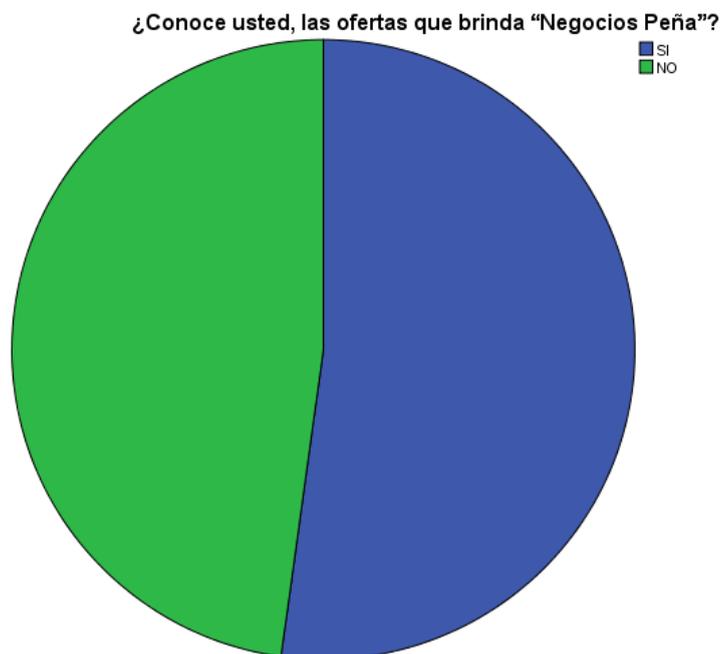
El 46% de los clientes encuestados, califica como “regular” los precios que ofrecen Negocios Peña, uno de los motivos para que los clientes otorguen esta calificación es que la empresa se preocupa demasiado por la calidad de sus productos.

7. PREGUNTA N 07

7.- ¿Conoce usted, las ofertas que brinda “negocios peña”?

	Frecuencia	Porcentaje
SI	24	52,2
NO	22	47,8
Total	46	100,0

Grafico



Interpretación

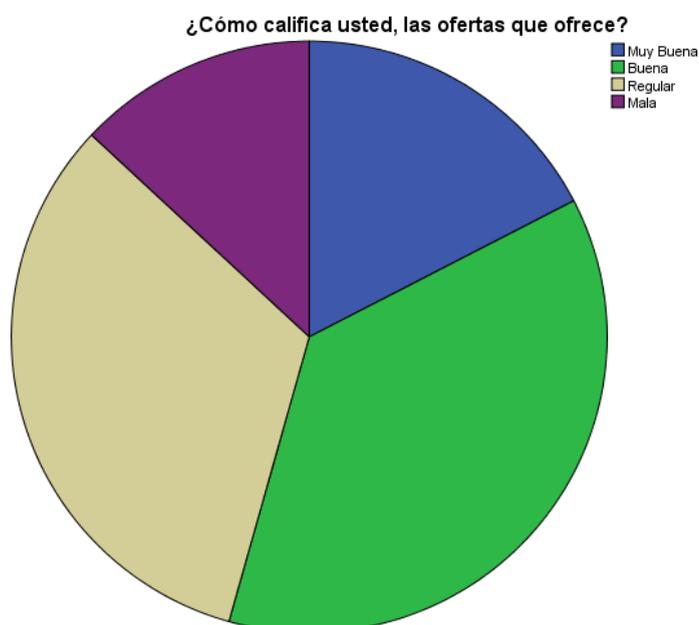
El 52% de los clientes encuestados, tiene conocimiento de las ofertas que brinda Negocios Peña, ello se debe a que la mayoría de clientes acceden a alguna oferta.

7.1 PREGUNTA N 7.1

7.1.- ¿Cómo califica usted, las ofertas que ofrece?

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Buena	8	17,4
Buena	17	37,0
Regular	15	32,6
Mala	6	13,0
Total	46	100,0

Grafico



Interpretación

El 37% de los clientes encuestados, califica como “buenas” las ofertas que brinda Negocios Peña ya que la empresa se preocupa por tener satisfechos a sus clientes y para ello ha implementado distintas ofertas para los clientes frecuentes.

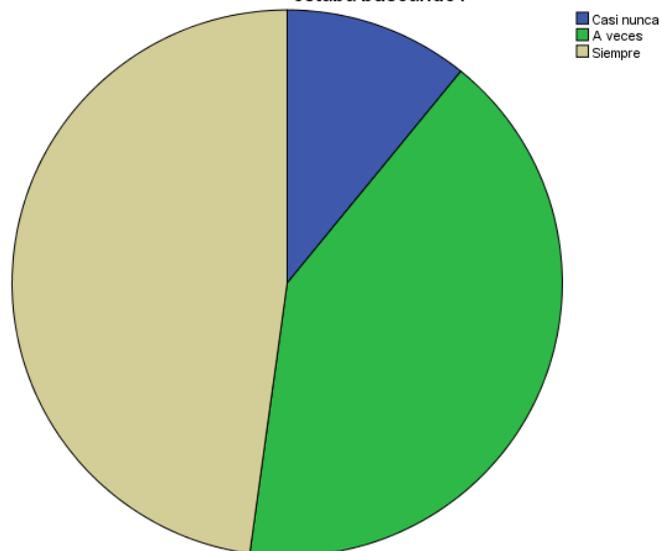
8. PREGUNTA N 08

¿Cuándo se ha acercado a comprar a negocios peña, ha encontrado lo que estaba buscando?

	Frecuencia	Porcentaje
Casi nunca	5	10,9
A veces	19	41,3
Siempre	22	47,8
Total	46	100,0

Grafico

¿Cuándo se ha acercado a comprar a negocios peña, ha encontrado lo que estaba buscando?



Interpretación

El 48% de los clientes encuestados, menciona que: cuando se ha acercado a comprar a Negocios Peña "siempre" ha encontrado lo que estaba buscando, esto es debido a que la empresa se preocupa por la logística de sus almacenes manejando un stock mínimo y máximo, así como tienen establecido el "Momento, lugar y tiempo" para realizar un pedido.

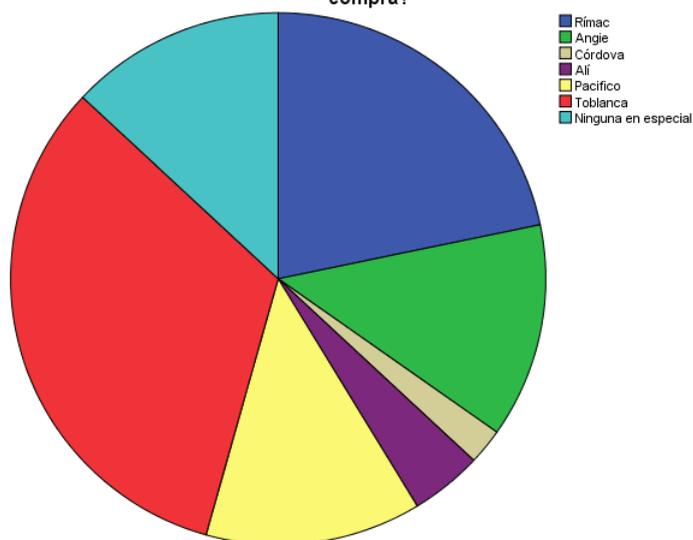
9. PREGUNTA N 09

Cuándo no compra en negocios peña ¿A qué tienda(s) acude usted a realizar su compra?

	Frecuencia	Porcentaje
Rímac	10	21,7
Angie	6	13,0
Córdova	1	2,2
Alí	2	4,3
Pacífico	6	13,0
Toblanca	15	32,6
Ninguna en especial	6	13,0
Total	46	100,0

Grafico

Cuándo no compra en negocios peña ¿A qué tienda(s) acude usted a realizar su compra?



Interpretación

El 33% de los clientes encuestados, menciona que: cuando no realiza compras en Negocios Peña, recurren a Toblanca a realizar las mismas.

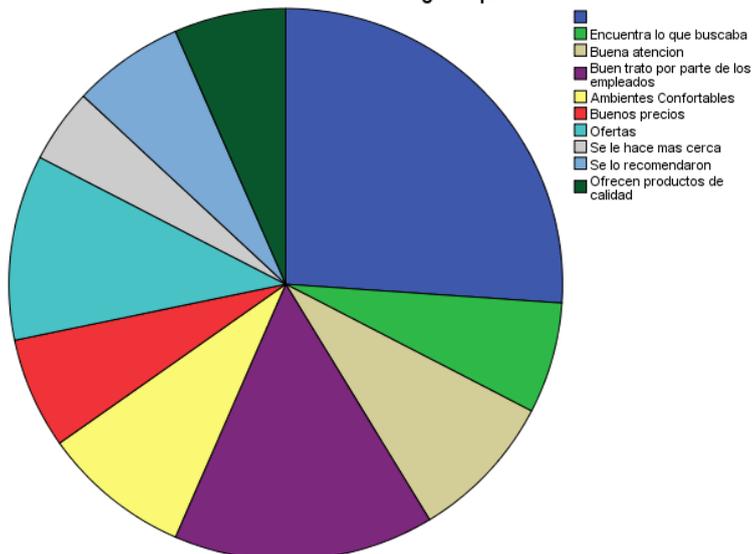
9.1 PREGUNTA N 09

¿Cuándo no se ha acercado a comprar a negocios peña, ha encontrado lo que estaba buscando? ¿Por qué?

	Frecuencia	Porcentaje
	12	26,1
Encuentra lo que buscaba	3	6,5
Buena atención	4	8,7
Buen trato por parte de los empleados	7	15,2
Ambientes Confortables	4	8,7
Buenos precios	3	6,5
Ofertas	5	10,9
Se le hace más cerca	2	4,3
Se lo recomendaron	3	6,5
Ofrecen productos de calidad	3	6,5
Total	46	100,0

Grafico

¿Cuándo no se ha acercado a comprar a negocios peña, ha encontrado lo que estaba buscando? ¿Por que?



Interpretación

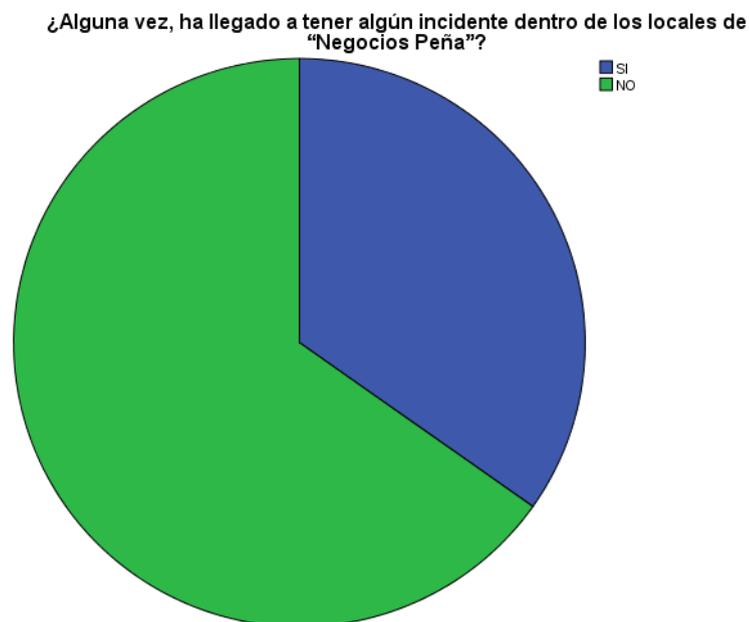
El 15% de los clientes encuestados, menciona que realiza las compras en dicha tienda por el buen trato que brindan los empleados.

10.PREGUNTA N 10

¿Alguna vez, ha llegado a tener algún incidente dentro de los locales de “negocios peña”?

	Frecuencia	Porcentaje
SI	16	34,8
NO	30	65,2
Total	46	100,0

Grafico



Interpretación

El 65% de los clientes encuestados, menciona que: no ha tenido algún incidente dentro los locales de negocios peña, esto es debido a que la empresa cuenta con seguridad propia dentro de cada uno de sus locales comerciales, la atención de sus empleados es cordial y se trata de atender en el menor tiempo posible a los clientes.

10.1 PREGUNTA N 10

Tipo de incidente(s) que sufrió

	Frecuencia	Porcentaje
Validos	30	65,2
Discusión con uno de nuestros vendedores	2	4,3
Sufrió algún robo dentro de nuestros locales	3	6,5
Reclamo por algún producto defectuoso	3	6,5
Demora en la atención	8	17,4
Total	46	100,0

Grafico



Interpretación

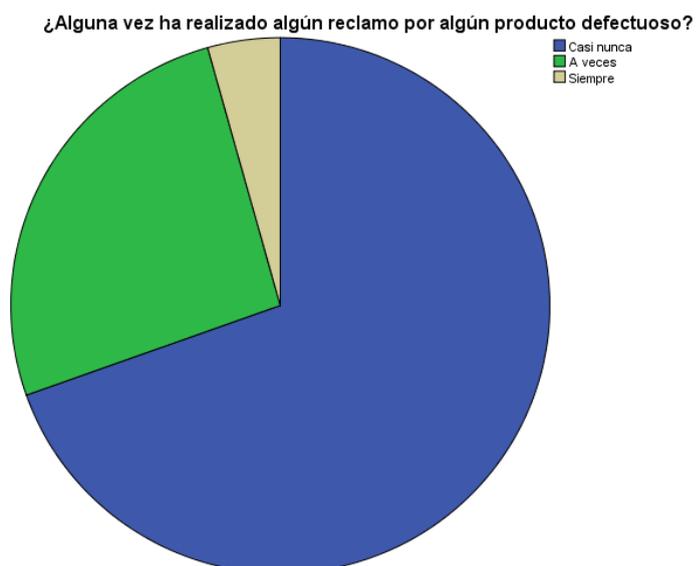
El 17% de las personas encuestadas, que si han tenido algún incidente mencionan que el incidente ha sido la demora en la atención, un motivo para la demora en la atención es la gran cantidad de clientes que acuden en un momento determinado a realizar sus compras.

11.PREGUNTA N 11

¿Alguna vez ha realizado algún reclamo por algún producto defectuoso?

	Frecuencia	Porcentaje
Casi nunca	32	69,6
A veces	12	26,1
Siempre	2	4,3
Total	46	100,0

Grafico



Interpretación

El 70% de los clientes encuestados mencionan que: “casi nunca” han realizado reclamos por productos defectuosos, esto es debido al estricto control que tiene la empresa al momento de realizar el proceso de compras y recepción de las mismas.

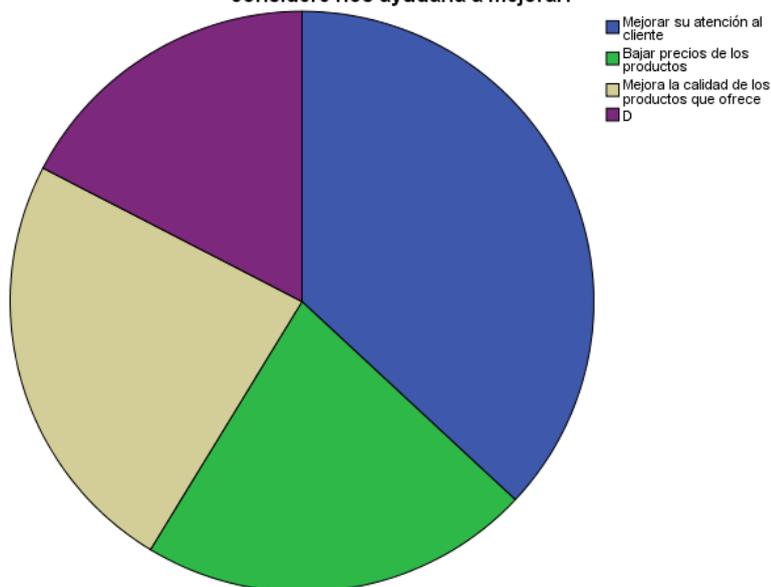
12.PREGUNTA N 12

Desde su punto de vista, marque con un aspa una de las alternativas que considere nos ayudaría a mejorar:

	Frecuencia	Porcentaje
Mejorar su atención al cliente	17	37,0
Bajar precios de los productos	10	21,7
Mejora la calidad de los productos que ofrece	11	23,9
Mejorar sus ambientes	8	17,4
Total	46	100,0

Grafico

Desde su punto de vista, marque con un aspa una de las alternativas que considere nos ayudaría a mejorar:



Interpretación

El 37% de los clientes encuestados, considera que negocios peña debe mejorar su atención al cliente para que mejore como empresa, la empresa en la actualidad se preocupa por la atención que brindan sus empleados, pero como siempre se trata de ser mejor cada día como empresa esta sugerencia de los clientes debe ser tomada en cuenta.

ANEXO Nº 02
ENCUESTA A NIVEL DEL TRABAJADOR

Estimado trabajador(a) la presente encuesta ha sido elaborado con la finalidad de determinar su opinión respecto al trato y beneficios que le brindamos, conocimiento de lo que pretendemos lograr como empresa y objetivos que pretende alcanzar en la misma.

Agradezco anticipadamente su participación en la misma.

1. Edad:

- A. 24 años y menor
- B. Entre 25 y 29
- C. Entre 30 y 39
- D. 40 años y mayor

2. Cuanto lleva trabajando en Negocios Peña aproximadamente:

- A. Menos de 1 año
- B. 1 a 4 años
- C. 5 a 9 años
- D. 10 años y más

3. ¿Es Ud. un trabajador estable?

- A. Si
- B. No
- C. No sabe

4. Le gusta el trabajo que desempeña en la empresa

- A. Si
- B. No

5. ¿Cómo califica el ambiente que brinda Negocios Peña?

- Muy Buena Buena Regular Mala Muy mala

6. ¿Cómo califica usted el trato que se le brinda la empresa?

- Muy Buena Buena Regular Mala Muy mala

7. ¿Cómo califica usted los beneficios que se le brindan en la empresa?

- Muy Buena Buena Regular Mala Muy mala

8. ¿Su jefe, que tan informado lo tiene a usted sobre las políticas, planes y desarrollo de la empresa?

- () A. Nunca comunica nada
() B. Parece que él tampoco está bien informado
() C. Informa a veces
() D. Informa la mayoría de veces
() E. Siempre informa

9. La empresa cuenta con cursos de capacitación

- () A. Si
() B. No
() C. No sabe

10. Los cursos de capacitación que ha recibido han sido eficaces para la realización de su trabajo.

- () A. Casi nunca
() B. A veces
() C. Siempre

11. Durante el tiempo que se encuentra laborando en la empresa ¿Cuántas capacitaciones ha recibido?

- a) Una
b) Dos
c) Tres
d) Cuatro
e) Más de Cinco
f) Ninguna

12. Desde su punto de vista, marque con un aspa un tema de capacitación que considere le hace falta a la empresa para mejorar sus deficiencias

- a) Marketing
b) Clima laboral
c) Calidad de productos
d) Atención a los clientes
e) TIC

13. ¿Considera usted un "líder" a su jefe inmediato?

- () A. Si
() B. No
¿Por qué?

14. ¿Cómo califica usted la actitud de Líder que muestra el dueño de la empresa?

- Muy Buena Buena Regular Mala Muy mala

15. ¿El encargado de tienda o el dueño hacen respetar sus ideas cuando realizan capacitaciones o reuniones?

- () A. Casi nunca
() B. A veces
() C. Siempre

16. ¿Está de acuerdo con las políticas y plan de desarrollo con las que trabaja el dueño?

- () A. Casi nunca
() B. A veces
() C. Siempre

- **PERSPECTIVAS DE APRENDIZAJE**

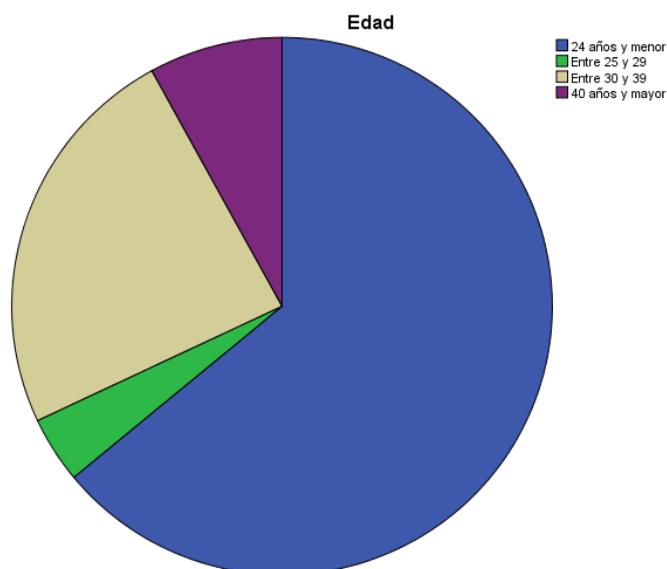
- A) ENCUESTAS**

- 1. PREGUNTA N 01**

- Edad**

	Frecuencia	Porcentaje
24 años y menor	16	64,0
Entre 25 y 29	1	4,0
Entre 30 y 39	6	24,0
40 años y mayor	2	8,0
Total	25	100,0

- Grafico**



- Interpretación**

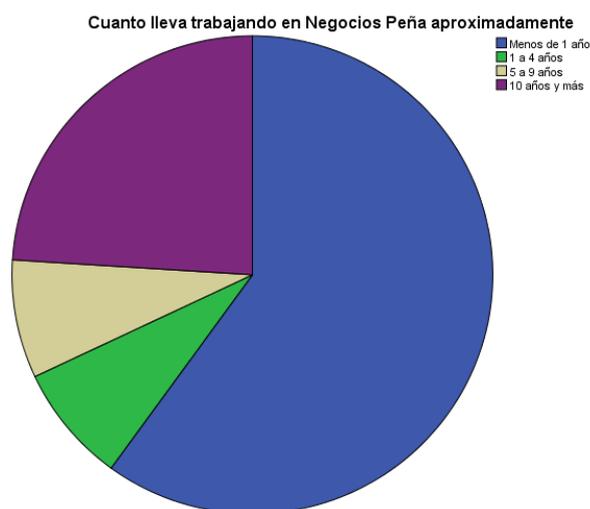
El 64 % de los trabajadores encuestados en la empresa Negocios Peña, ascienden entre los 24 años y menor, esto es debido a que a empresa prefiere contratar a gente joven ya que esta cuenta con más energías.

2. PREGUNTA N 02

Cuanto lleva trabajando en negocios peña aproximadamente

	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1 año	15	60,0
1 a 4 años	2	8,0
5 a 9 años	2	8,0
10 años y más	6	24,0
Total	25	100,0

Grafico



Interpretación

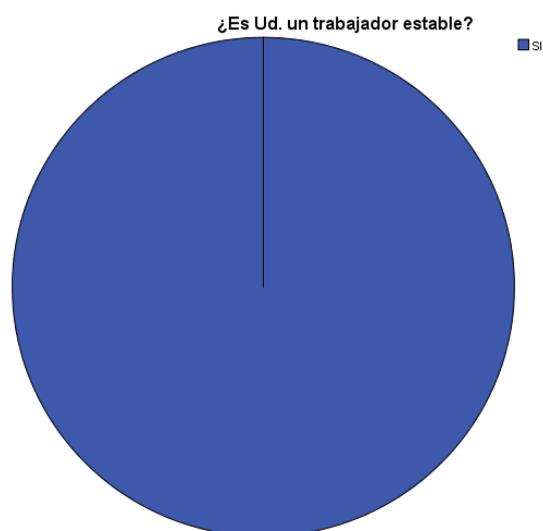
El 60% de los trabajadores de la empresa Negocios Peña respondieron a esta pregunta que llevan trabajando menos de 1 año y el 24 % de los trabajadores de 10 años a más, esto se debe a que la mayoría de trabajadores es gente joven la cual tiene más perspectivas de trabajo por lo que deciden buscar nuevas y mejores oportunidades de trabajo

3. PREGUNTA N 03

¿Es Ud. un trabajador estable?

	Frecuencia	Porcentaje
SI	25	100,0

Grafico



Interpretación

El 100% de los trabajadores respondieron que si son trabajadores estables, ellos consideran que son estables porque la empresa les brinda seguros social, ganan por planillas, etc.

4. PREGUNTA N 04

¿Le gusta el trabajo que desempeña en la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje
SI	25	100,0

Grafico



Interpretación

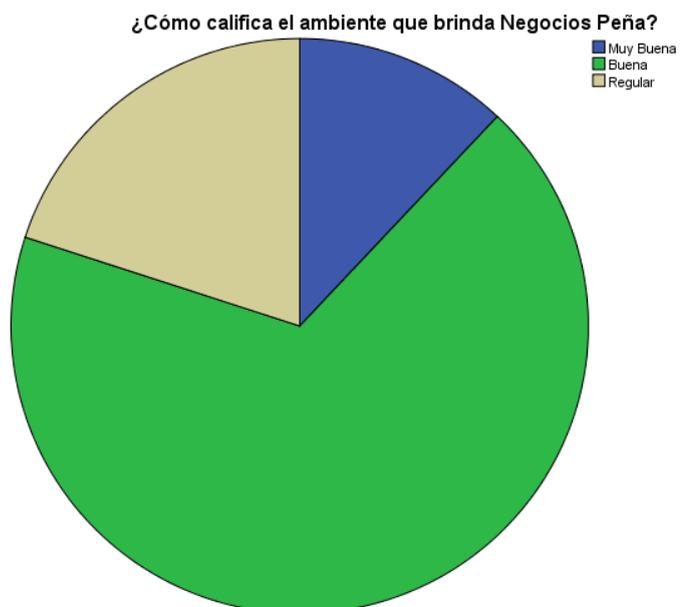
El 100% de los trabajadores respondieron que si les gusta el trabajo que desempeña en la empresa Negocios Peña, esto es debido a que la empresa les brinda todas las facilidades para que ellos se sientan cómodos y los motiva (bonos por metas) a realizar su trabajo.

5. PREGUNTA N 05

¿Cómo califica el ambiente que brinda negocios peña?

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Buena	3	12,0
Buena	17	68,0
Regular	5	20,0
Total	25	100,0

Grafico



Interpretación

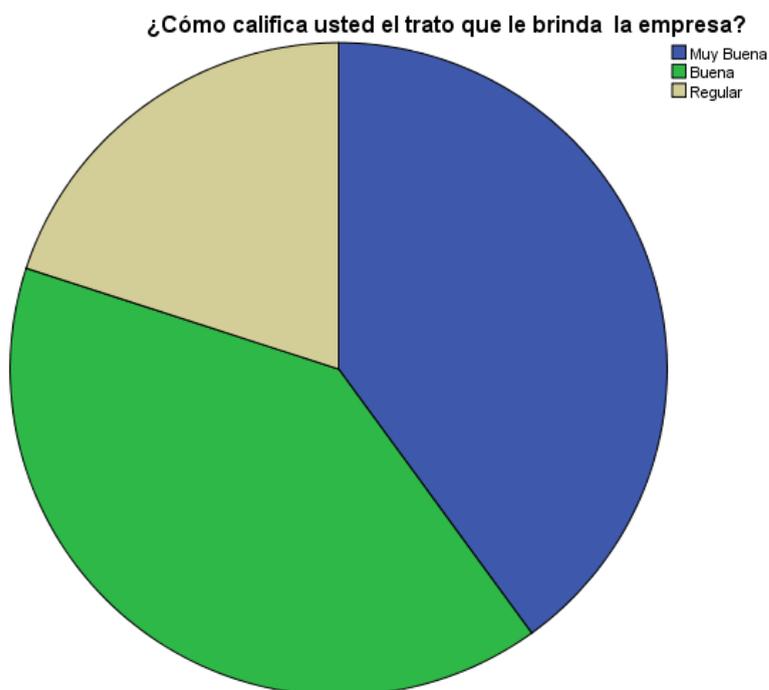
El 68% de los trabajadores respondieron que el ambiente que brinda Negocios Peña es bueno, ya que los dueños de negocios se preocupan por fomentar un buen clima laboral y por mejorar las relaciones personales entre los trabajadores de las misma.

6. PREGUNTA N 06

¿Cómo califica usted el trato que le brinda la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Buena	10	40,0
Buena	10	40,0
Regular	5	20,0
Total	25	100,0

Grafico



Interpretación

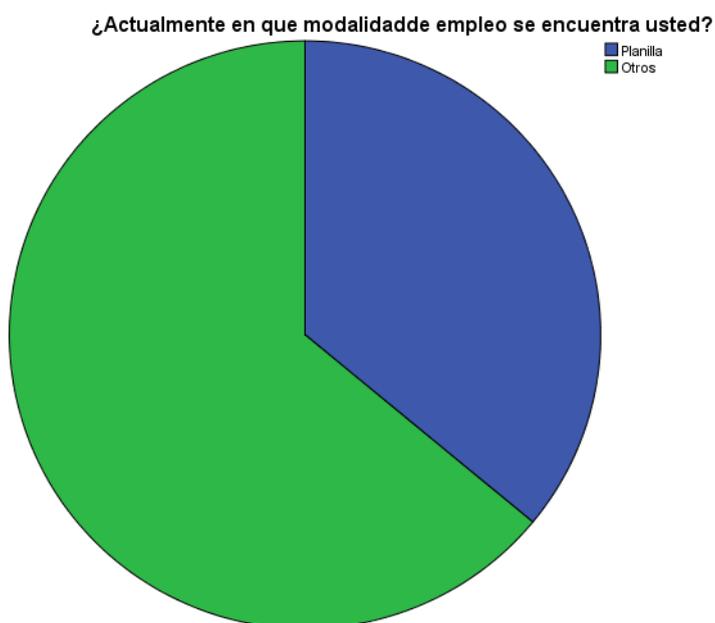
El 40% de los trabajadores respondieron a esta pregunta que el trato que brinda la empresa es muy buena siendo así que el otro 40% respondieron que el trato que brinda la empresa es buena, un motivo para esta calificación de parte de los trabajadores es que los jefes se preocupan por tratarlos bien, para que de esta manera ellos realicen de la mejor manera su trabajo.

7. PREGUNTA N 07

¿Actualmente en que modalidad de empleo se encuentra usted?

	Frecuencia	Porcentaje
Planilla	9	36,0
Otros	16	64,0
Total	25	100,0

Grafico



Interpretación

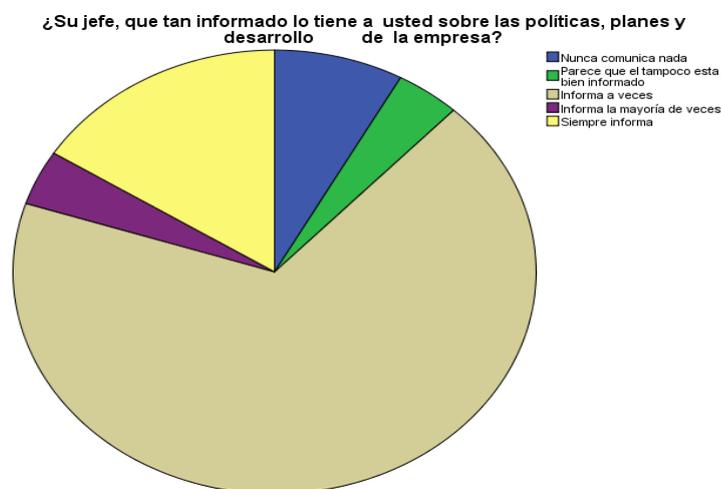
El 64% de los trabajadores de la empresa Negocios Peña respondieron a esta pregunta que la modalidad de empleo en la que se encuentran actualmente es otros, es decir que existe cierto grado de desinformación, los trabajadores no se interesan en averiguar su modalidad o que la empresa no les hace conocer su modalidad de empleo. Por otro lado solo el 36% de los trabajadores de esta empresa respondieron que se encuentran en Planilla.

8. PREGUNTA N 08

¿Su jefe, que tan informado lo tiene a usted sobre las políticas, planes y desarrollo de la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca comunica nada	2	8,0
Parece que él tampoco está bien informado	1	4,0
Informa a veces	17	68,0
Informa la mayoría de veces	1	4,0
Siempre informa	4	16,0
Total	25	100,0

Grafico



Interpretación

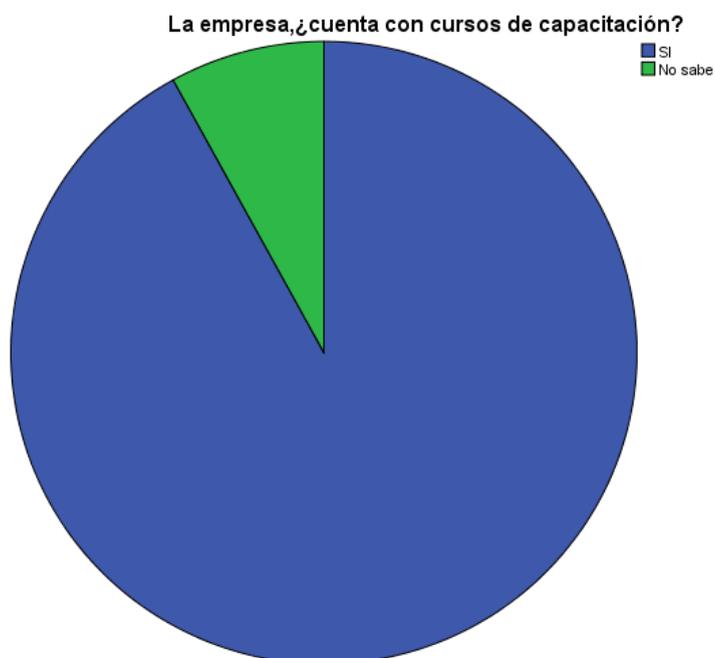
Respeto a esta pregunta el 68% de los trabajadores respondieron a esta pregunta que su jefe informa a veces las políticas, plan y desarrollo de la empresa, esto se debe a la falta de comunicación que existe entre trabajadores y jefes.

9. PREGUNTA N 09

La empresa ¿cuenta con cursos de capacitación?

	Frecuencia	Porcentaje
SI	23	92,0
No sabe	2	8,0
Total	25	100,0

Grafico



Interpretación

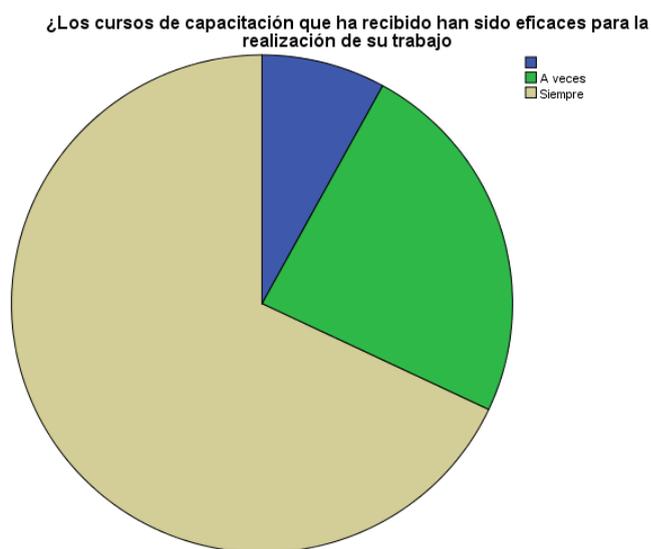
El 92% de los trabajadores respondieron que la empresa Negocios Peña si cuenta con cursos de capacitación, es el caso de la capacitación de cómo tratar y captar la atención de los clientes.

10.PREGUNTA N 10

¿Los cursos de capacitación que ha recibido han sido eficaces para la realización de su trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje
	2	8,0
A veces	6	24,0
Siempre	17	68,0
Total	25	100,0

Grafico



Interpretación

El 68% de los trabajadores de la empresa Negocios Peña respondieron que si les han sido eficientes los cursos de capacitación que han recibido al momento de realizar su trabajo, lo cual se demuestra en el buen trato que se les brinda a los clientes.

11.PREGUNTA N 11

Durante el tiempo que se encuentra laborando en la empresa ¿Cuántas capacitaciones ha recibido?

	Frecuencia	Porcentaje
Dos	4	16,0
Tres	8	32,0
Cuatro	1	4,0
Más de cinco	10	40,0
Ninguna	2	8,0
Total	25	100,0

Grafico



Interpretación

El 40% de los trabajadores de la empresa Negocios Peña respondieron que si han recibido más de cinco capacitaciones, ya que la empresa se preocupa por mejorar cada día, una manera de lograrlo es teniendo un personal capacitado para que así realice eficientemente su trabajo.

12.PREGUNTA N 12

Desde su punto de vista, marque con un aspa un tema de capacitación que considere le hace falta a la empresa para mejorar sus deficiencias

	Frecuencia	Porcentaje
Marketing	5	20,0
Clima laboral	9	36,0
Calidad de productos	1	4,0
Atención a los clientes	3	12,0
TIC	7	28,0
Total	25	100,0

Grafico



Interpretación

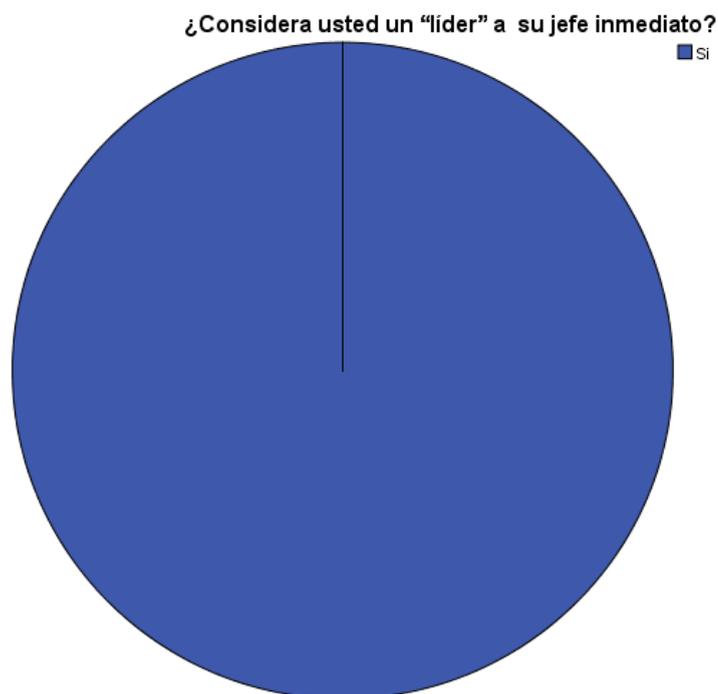
Desde el punto de vista el 36% de los trabajadores respondieron que el tema que deberían capacitar más es clima laboral, ya que aún existe la clásica pirámide en la comunicación Empleado-Jefe siendo la comunicación ideal una comunicación horizontal en la cual tanto jefes como empleados se tengan confianza y se de una comunicación fluida.

13.PREGUNTA N 13

¿Considera usted un “líder” a su jefe inmediato?

	Frecuencia	Porcentaje
Si	25	100,0

Grafico



Interpretación

El 100% de los trabajadores consideran que su jefe es un líder, un motivo que influye para que lo consideren líder es por como maneja el departamento de ventas.

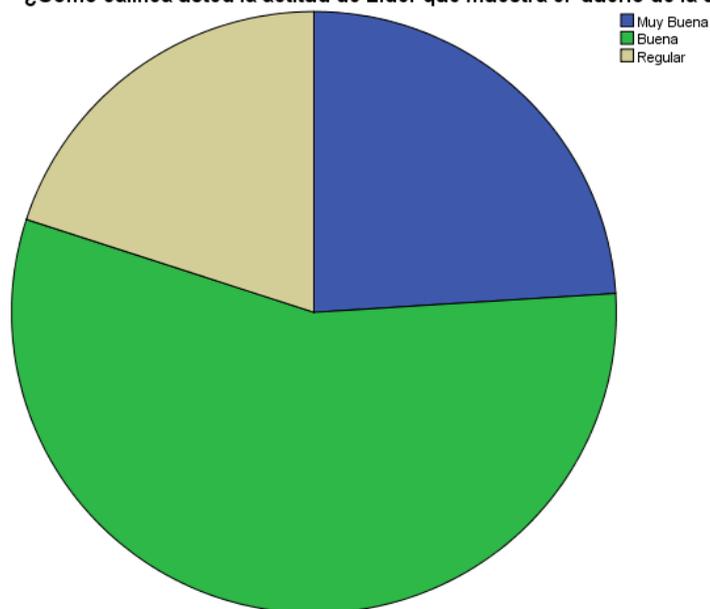
14.PREGUNTA N 14

¿Cómo califica usted la actitud de líder que muestra el dueño de la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Buena	6	24,0
Buena	14	56,0
Regular	5	20,0
Total	25	100,0

Grafico

¿Cómo califica usted la actitud de Líder que muestra el dueño de la empresa?



Interpretación

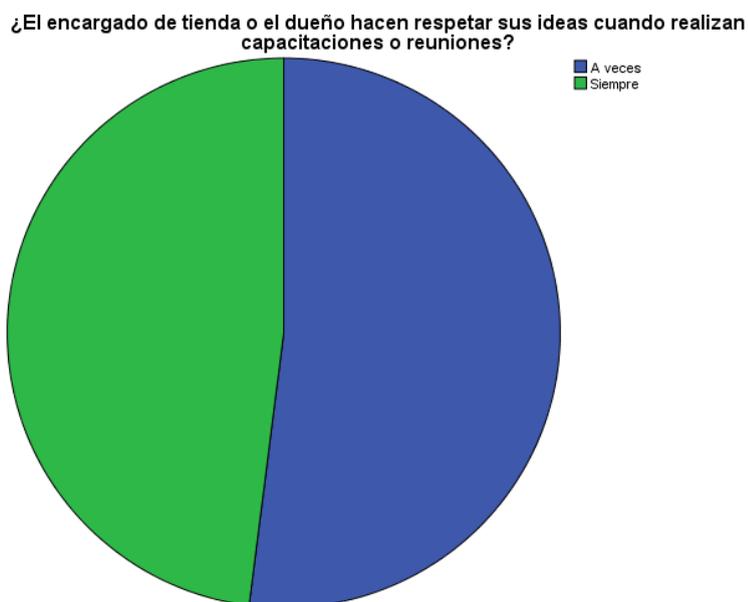
El 56% de los trabajadores encuestados califican como buena la actitud de líder del dueño de la empresa, un motivo que tiene gran influencia para esta calificación son las decisiones que ha tomado el dueño para llevar a Negocios Peña hasta el donde se encuentra actualmente.

15.PREGUNTA N 15

¿El encargado de tienda o el dueño hacen respetar sus ideas cuando realizan capacitaciones o reuniones?

	Frecuencia	Porcentaje
A veces	13	52,0
Siempre	12	48,0
Total	25	100,0

Grafico



Interpretación

El 52% de los trabajadores encuestados mencionan que a veces hacen respetar sus ideas en las reuniones.

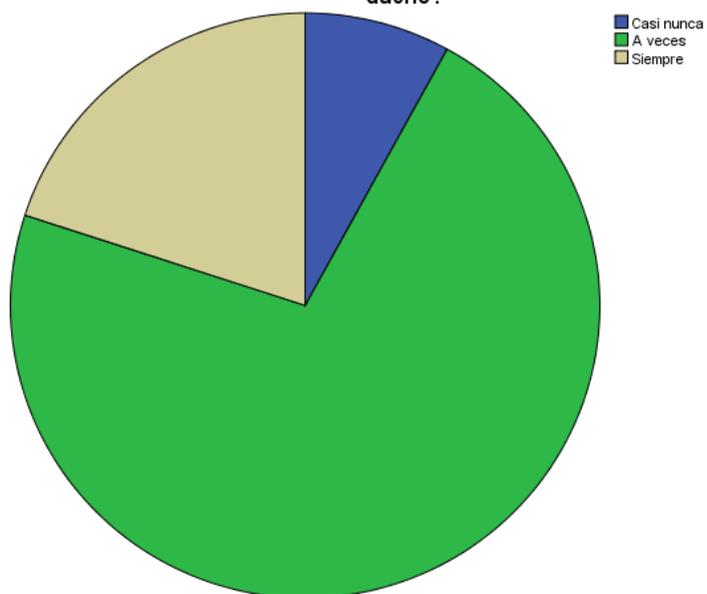
16.PREGUNTA N 16

¿Está de acuerdo con las políticas y plan de desarrollo con las que trabaja el dueño?

	Frecuencia	Porcentaje
Casi nunca	2	8,0
A veces	18	72,0
Siempre	5	20,0
Total	25	100,0

Grafico

¿Está de acuerdo con las políticas y plan de desarrollo con las que trabaja el dueño?



Interpretación

El 72% de los trabajadores encuestados mencionan que a veces están de acuerdo con las políticas y plan de desarrollo, esto se debe a que no siempre se está totalmente de acuerdo con algo, siempre va a existir una oposición.

17.PREGUNTA N 17

¿Cómo incentiva su trabajo la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje
Bonos	10	40,0
CTS	7	28,0
Seguro Social	1	4,0
Gratificaciones	1	4,0
Vacaciones	6	24,0
Total	25	100,0

Grafico



Interpretación

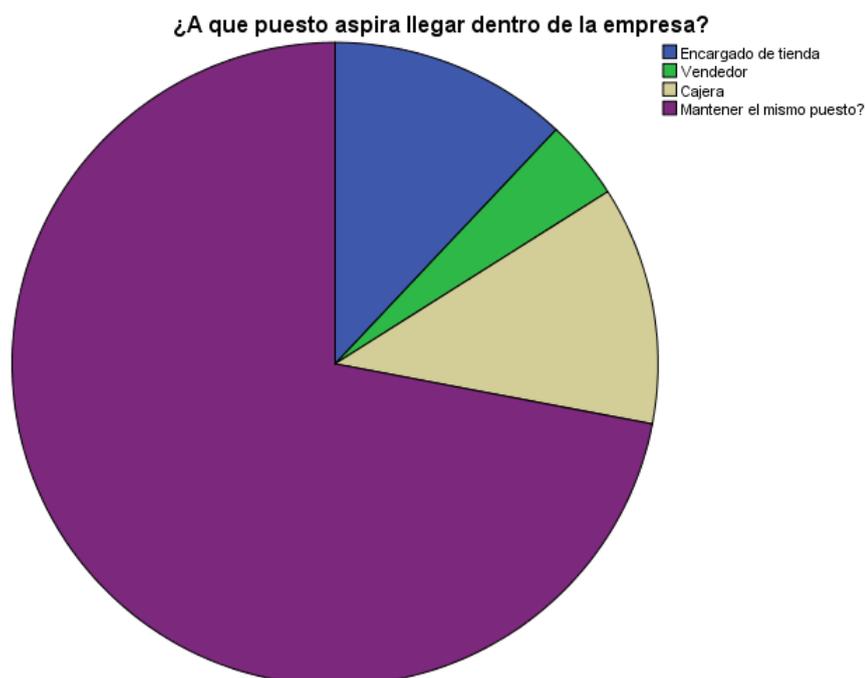
El 40% de los trabajadores encuestados mencionan la empresa lo incentiva con bonos, 28% con la CTS Y EL 24% con vacaciones.

18.PREGUNTA N 18

¿A qué puesto aspira llegar dentro de la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje
Encargado de tienda	3	12,0
Vendedor	1	4,0
Cajera	3	12,0
Mantener el mismo puesto	18	72,0
Total	25	100,0

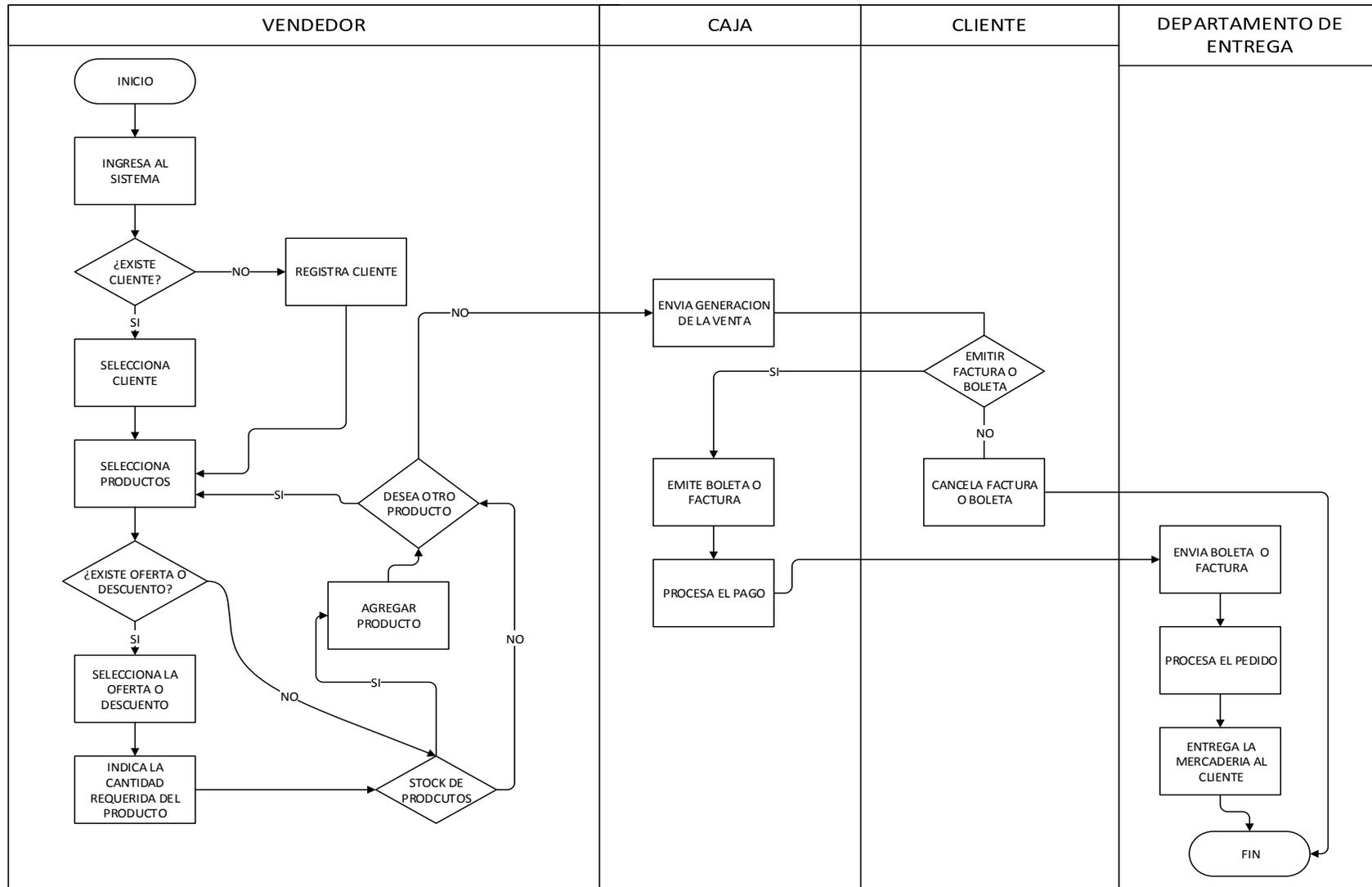
Grafico



Interpretación

El 72% de los trabajadores encuestados mencionan que desean mantener su puesto de trabajo, esto se debe al buen clima laboral que brinda la empresa y que se encuentran satisfechos con las actividades que realizan.

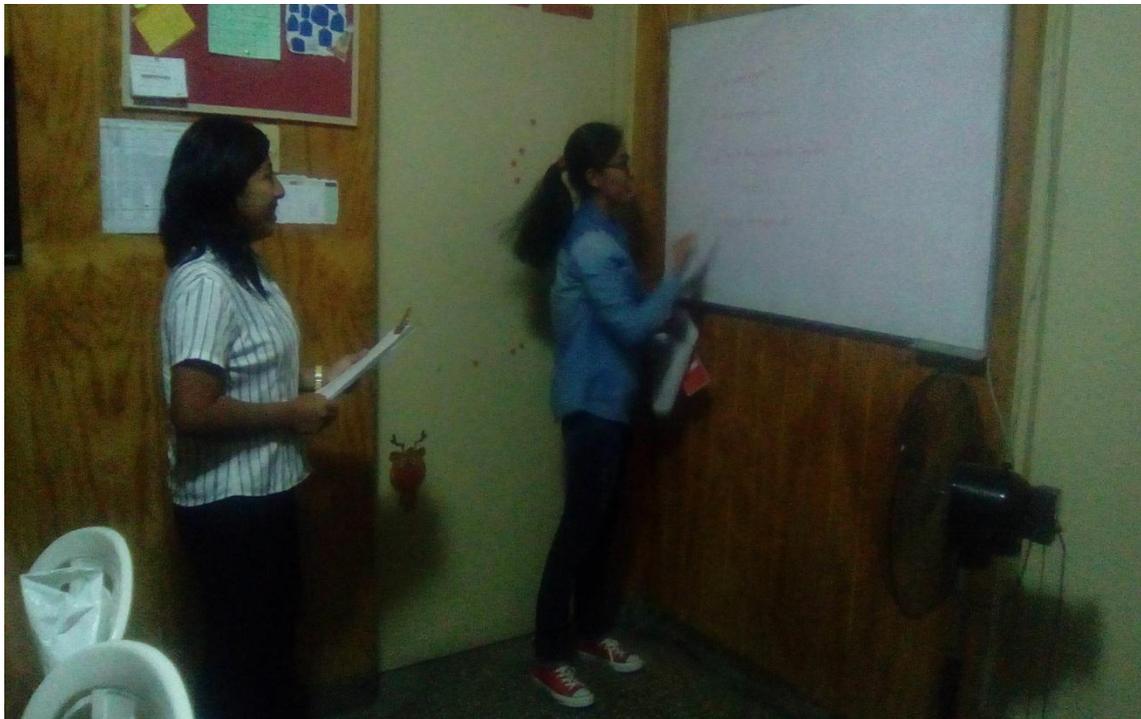
ANEXO 03: “PROCESO DE LA VENTA”

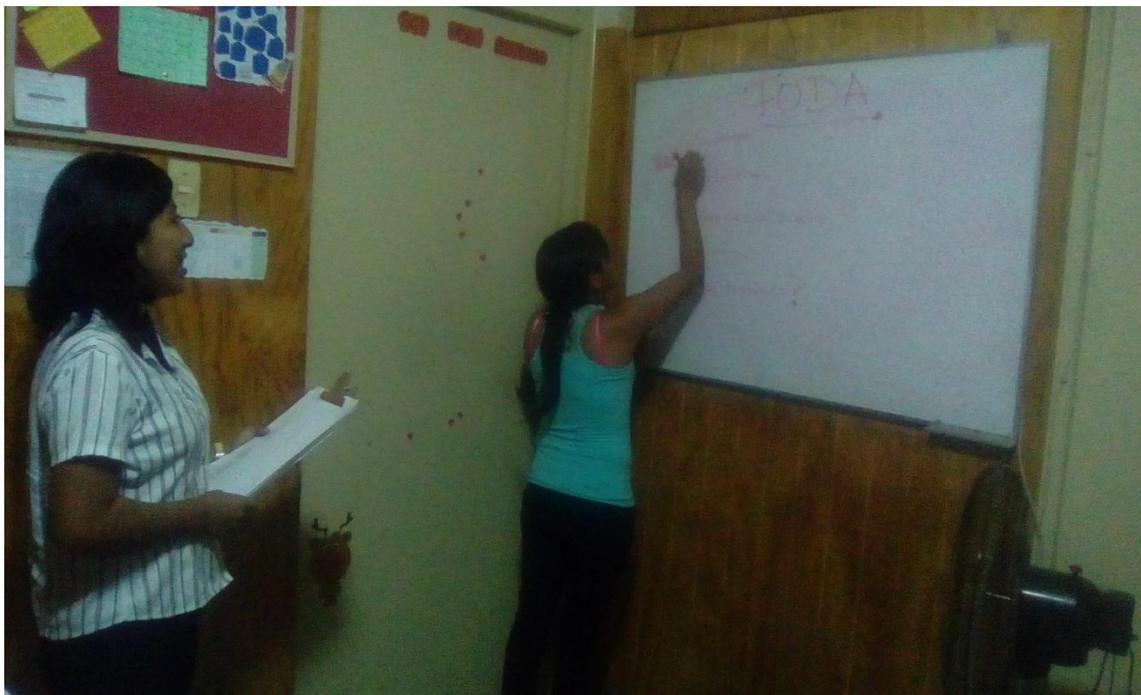


ANEXO 04:

Fotografías de los talleres realizados en la oficina del almacén de Negocios Peña.









BSC Designer

Software de gestión de
Cuadro de Mando Integral

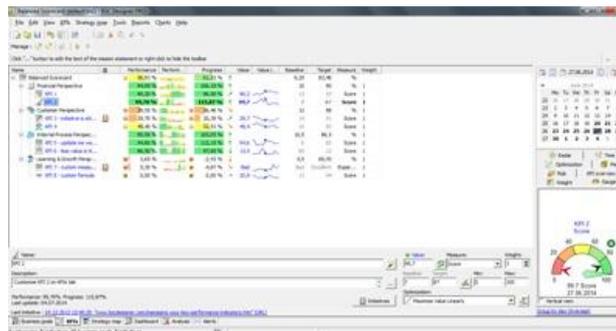
Versión 8.4



KPIs en BSC Designer

Para muchos profesionales de negocios la palabra "tablero" está asociada fuertemente con Indicadores Clave de Desempeño (KPIs). Hablando estrictamente, un tablero empresarial consiste de dos partes:

- La parte de "gestión" que incluye objetivos de negocio y mapas estratégicos, y la parte de "medidas" que es sustentada por los indicadores.



La pestaña "KPI" en BSC Designer corresponde a la parte de "medidas" del tablero, ahí encontrará:

- Los indicadores con sus cifras de desempeño
- El panel para editar las características de un indicador, y Un número de gráficos visuales y diagramas

La interfaz de "KPI" incorpora muchas funciones, incluyendo aquellas que le permiten entrar en detalle a los datos desde otros proyectos de tablero, calcular desempeño y avance para indicadores y para el tablero completo.

Crear un nuevo indicador

Un tablero de KPIs comienza con un indicador. Para crear un nuevo indicador haga clic en el botón "Nuevo indicador" en la barra de herramientas.

Con BSC Designer es fácil:

- Mover un indicador en el árbol de KPIs, Cambiar su nombre,
- Cambiar un ícono asociado con él, Añadir una descripción detallada, Asignar una persona responsable,
- Especificar un intervalo de actualización requerido o
- Añadir una iniciativa específica.

El panel de abajo permite ajustar las características de un indicador.

El valor de un indicador

El campo Valor muestra el estado actual de un indicador.

The screenshot shows a configuration panel for a KPI indicator. It includes the following fields and controls:

- Valor:** A text input field containing the value "21,3".
- Medida:** A dropdown menu currently set to "Puntos".
- Peso:** A spinner control set to the value "5".
- Referencia:** A text input field containing "8".
- Destino:** A text input field containing "93".
- Mín:** A text input field containing "0".
- Máx:** A text input field containing "100".
- Optimización:** A dropdown menu set to "Maximizar Valor Linealmente".

- El valor de un indicador está asociado al tiempo. Elija una fecha en el calendario de la derecha para introducir un nuevo valor o ver uno existente.
- La mayoría de los indicadores se actualizan mensual o trimestralmente, vaya a la opción "Intervalo de actualización" en "Iniciativas" para elegir un intervalo de actualización apropiado.

Al lado del campo valor hay un botón "Fuente de datos KPI". Úselo para elegir la fuente de datos de un indicador.

- Los datos pueden venir de una base de datos, pueden ser calculados, y pueden ser importados desde MS Excel o desde otro proyecto de tablero. Existe una sección del manual que explica en detalle todas las fuentes de datos soportadas.

Min, Max y desempeño

Los pares de campos de entrada "Min... Max" y "Referencia... Destino" permiten especificar el rango de valores para un indicador, de modo que el programa pueda calcular el desempeño y el avance de un indicador, respectivamente.

- Los resultados de estos cálculos son desplegados en el árbol de KPIs.

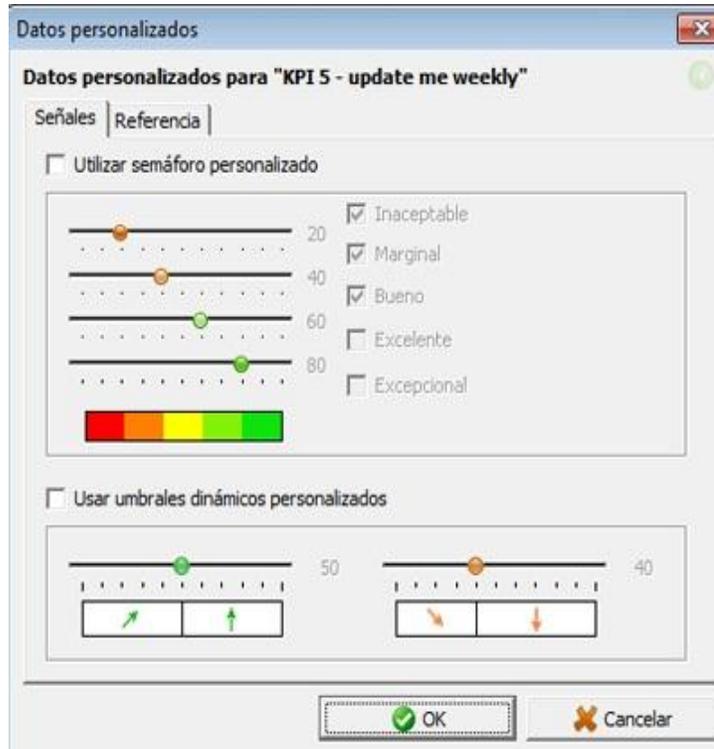
Para ilustrar la diferencia entre estos campos tomemos por ejemplo el indicador "Número de clientes potenciales":

- Cuál podría ser el número mínimo de clientes que una empresa genera semanalmente? Los gerentes podrían tener una mala semana, cuando no se generaron clientes, entonces especificamos "0" en el campo "Min".
- Cuál podría el número máximo de clientes que una empresa genera semanalmente? Depende del negocio, usemos 30 clientes para este ejemplo.
- Si el único objetivo del gerente es monitorear el desempeño empresarial actual, tenemos los datos suficientes para el cálculo. Tomando en cuenta "Max," "Min," y "Valor", BSC Designer calcula el desempeño. Si la empresa genera 12 clientes por semana entonces el desempeño es 40%.

A veces usted podría querer introducir solo el valor actual y compararlo a la referencia y destino. En este caso use la opción de selección "Modo simple".

Señales

Un señal pequeño cerca al campo valor indica visualmente el estado del indicador. Haga clic sobre el ícono de la señal para personalizar los umbrales para este indicador. Por ejemplo, usted puede indicarle al programa que un desempeño del 40% está en realidad en la zona de peligro para este indicador



ANEXO 05: CREACION DEL PROYECTO DE NEGOCIOS PEÑA E.I.R.L

ANEXO 06: CREACION DE LAS PERSPECTIVAS

The screenshot shows the BSC Designer PRO interface for 'Negocios Peña'. The main table lists four perspectives: CLIENTE, APRENDIZAJE, PROCESOS INTERNOS, and FINANCIERA. The 'PROCESOS INTERNOS' perspective is selected, and its properties are shown in the bottom panel. The 'Valor' field is set to 0, and the 'Destino' field is set to 100. A gauge chart on the right displays the current value at 0 out of 100 points.

Nombre	@	Desempeño	Desemp...	Progreso	Valor	Valor (...)	Referen...	Destino	Medida	Pesc
Negocios Peña		0.00 %		0.00 %	0		0	0	%	
PERSPECTIVA CLIENTE					0				Puntos	
PERSPECTIVA APRENDIZAJE					0				Puntos	
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS					0				Puntos	
PERSPECTIVA FINANCIERA					0				Puntos	

Properties for 'PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS':
 Nombre: PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS
 Descripción:
 Desempeño: 0.00% Progreso: 0.00%
 Última actualización: no hay datos
 Valor: 0 Medida: Puntos Peso: 1
 Referencia: 0 Destino: 100
 Optimización: Maximizar Valor Linealmente

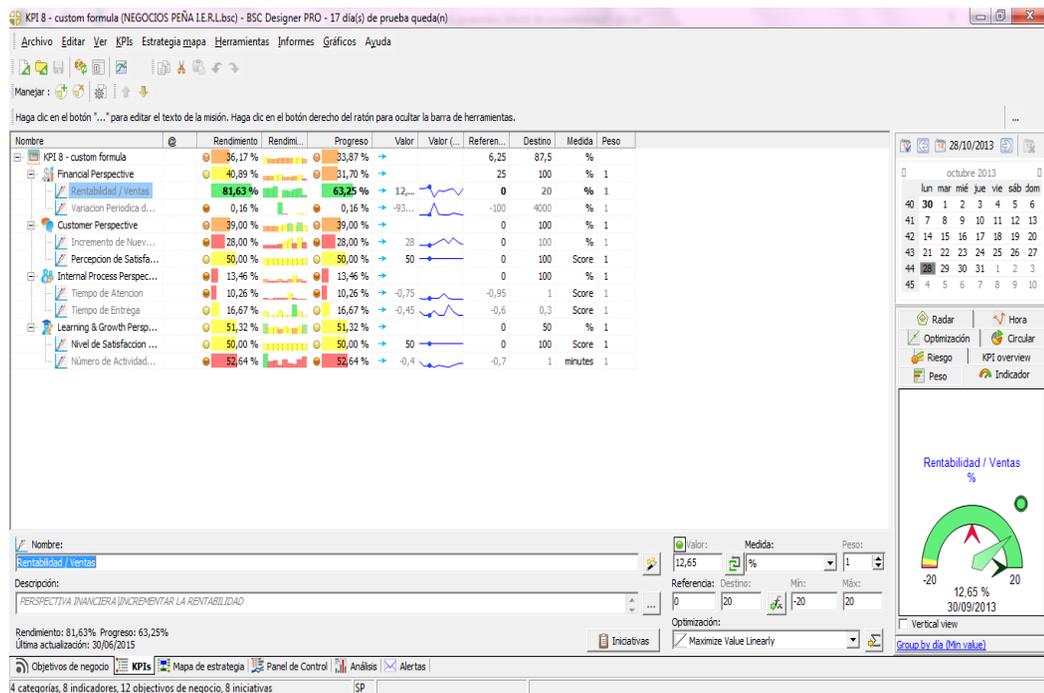
ANEXO 07: CREACION DE LOS OBJEIVOS POR CADA PERSPECTIVA

The screenshot shows the BSC Designer PRO interface with objectives defined for each perspective. The 'PROCESOS INTERNOS' perspective is expanded, showing objectives like 'Tiempo de Atención' and 'Tiempo de Entrega'. The 'FINANCIERA' perspective is also expanded, showing 'Rentabilidad de Ventas' and 'Variación periódica de...'. A diamond chart on the right visualizes the objectives for the 'Negocios Peña, Valor' perspective.

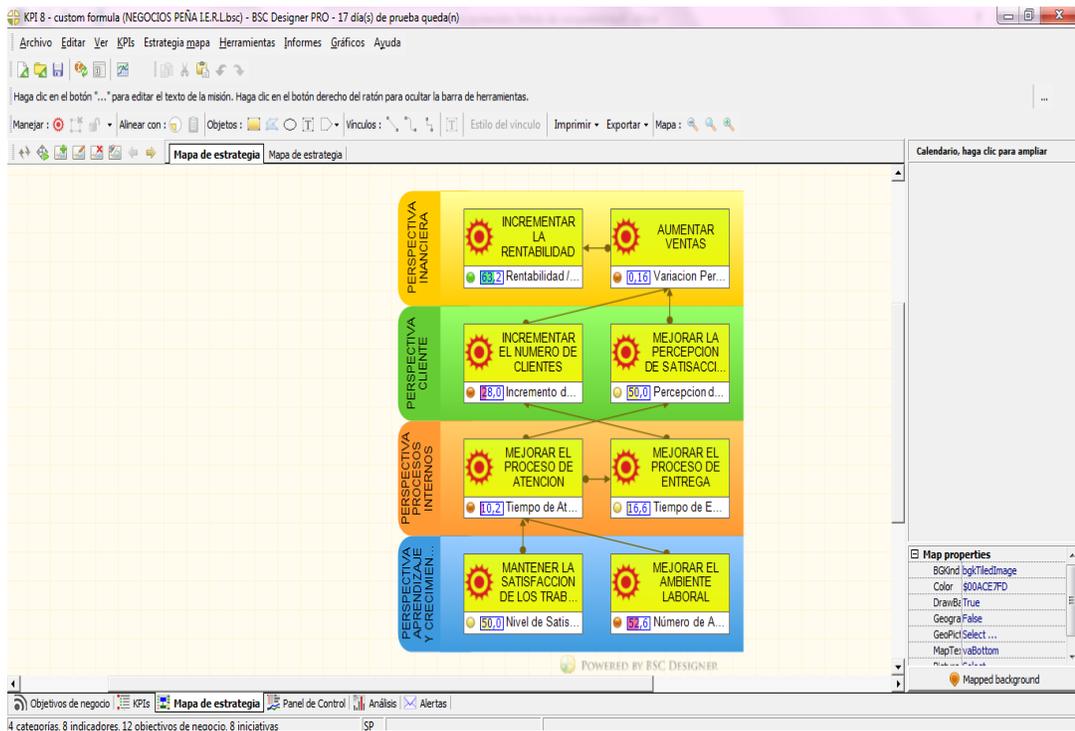
Nombre	@	Desempeño	Desemp...	Progreso	Valor	Valor (...)	Referen...	Destino	Medida	Pesc
Negocios Peña		0.00 %		0.00 %	0		0	100	%	
PERSPECTIVA CLIENTE		0.00 %		0.00 %	0		0	100	Puntos	
Incremento de nuevo...					0				Puntos	
Percepción de Satisfac...					0				Puntos	
PERSPECTIVA APRENDIZAJE		0.00 %		0.00 %	0		0	100	Puntos	
Nivel de Satisfacción ...					0				Puntos	
Numero de actividad...					0				Puntos	
Percepción interna d...					0				Puntos	
PERSPECTIVA PROCESO...		0.00 %		0.00 %	0		0	100	Puntos	
Tiempo de Atención					0				Puntos	
Tiempo de Entrega					0				Puntos	
PERSPECTIVA FINANCIERA		0.00 %		0.00 %	0		0	100	Puntos	
Rentabilidad de Ventas					0				Puntos	
Variación periódica d...					0				Puntos	

Properties for 'Negocios Peña':
 Nombre: Negocios Peña
 Descripción: NEGOCIOS PEÑA E.I.R.L., empresa que se dedica a la comercialización y distribución de una amplia variedad de productos tales como: Útiles escolares, Perfumería, Navideños, Artículos de limpieza, Higiene personal, Juguetería, Útiles de oficina.
 Ubicación: Ubicada en el Mercado Modelo de Piura en la tienda
 Desempeño: Promedio ponderado de los elementos

ANEXO 08: DATOS CARGADOS AL SOFTWARE POR CADA PERSPECTIVA



ANEXO 09: CREACION DEL MAPA CAUSA - EECTO



ANEXO N° 10

“CATALOGO DE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN, TESIS Y PROYECTOS ASAMBLEA NACIONAL DE RECTORES” RESUMEN DE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN, TESIS Y PROYECTOS

I. NIVEL:

- **PRE GRADO**

- **CARRERA PROFESIONAL**

Ingeniería de Sistemas e Informática.

- **TITULO PROFESIONAL**

Ingeniero de Sistemas e Informática.

- **DENOMINACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN TESIS O PROYECTO**
PROPUESTA DE UN TABLERO DE COMANDO BALANCED SCORECARD
PARA LA EMPRESA “NEGOCIOS PEÑA E.I.R.L”

- **AUTOR**

Bach. Mariela Huayama Carrasco.

II. CONTENIDO DEL RESUMEN

ASPECTO METODOLÓGICO

- Tipo de investigación
El tipo de investigación es Técnica o Tecnológica.
- Nivel de investigación
El nivel de la investigación es Descriptiva.
- Método de la investigación
El método utilizado en la investigación es el Método Científico.
- Diseño de la Investigación
El diseño del presente trabajo de investigación es Pre-experimental.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El problema principal de la Empresa “Negocios Peña E.I.R.L”, es que sus actividades internas se desarrollan sin ser monitoreadas o siguiendo un plan determinado que le permita evaluar el desempeño tanto de sus trabajadores como de sus procesos

Siendo una empresa saliente en el mercado comercial necesita captar la atención del público, la cual se debe estudiar el ámbito del mercado y establecer estrategias.

Respecto a los trabajadores le sirve para obtener el logro de sus ventas que realizan y de ello sus respectivas remuneraciones, con relación a sus procesos tiene que ver con el pedido del producto ya que el trabajador tiene que verificar de manera manual que haya stock en el almacén y asimismo se efectuó la compra, también en el proceso de la entrega se puede dar el caso de no encontrar el producto y anularse las ventas debido a que no hay una correcta rotación de mercadería en el almacén como en la tienda.

A todo esto se suma que no hay un control de presupuestos, no hay una correcta asignación de tareas al personal, no hay un control de entrega de productos al almacén de la tienda, mala administración de las remuneraciones, control de rendimiento de los trabajadores y tasas de descuentos por ofertas.

Es por ello que surgió la necesidad de proponer una herramienta de gestión estratégica utilizando la Metodología Balanced ScoreCard que le permita definir, analizar y evaluar estrategias e indicadores que ayudarán a mejorar el desempeño de sus actividades.

OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Proponer un tablero de comando BSC diseñado según la realidad operativa de la empresa Negocios Peña E.I.R.L

Objetivos Específicos

- Proponer indicadores BSC para llevar un mejor control en los costos y rentabilidad de la empresa Negocios Peña E.I.R.L
- Proponer indicadores BSC que midan la eficiencia, eficacia en las ventas y su impacto de los clientes de Negocios Peña E.I.R.L
- Proponer indicadores BSC que midan la operatividad en los procesos internos de Negocios Peña E.I.R.L
- Proponer indicadores de BSC que midan el nivel de satisfacción, productividad y competitividad de los colaboradores de Negocios Peña E.I.R.L

HIPÓTESIS

“La propuesta del BSC como sistema de gestión estratégico mejora los procesos internos en la empresa Negocios Peña E. I.R.L”

Contrastación de la Hipótesis

Dada la Hipótesis “La propuesta del BSC como sistema de gestión estratégico mejora los procesos internos en la empresa Negocios Peña E. I.R.L”, el análisis de resultados y las conclusiones de la investigación se concluye que la hipótesis se comprueba totalmente.

BREVE REFERENCIA AL MARCO TEORICO

1. Antecedentes de la Investigación.

NEGOCIOS PEÑA E.I.R.L, empresa que se dedica a la comercialización y distribución de una amplia variedad de productos tales como: Útiles escolares, Perfumería, Navideños, Artículos de limpieza, Higiene personal, Juguetería, Útiles de oficina.

La empresa cuenta con cinco áreas la cual tienen sus respectivos procesos, las operaciones básicas del negocio son: venta de productos al por mayor y menor, cobranza, distribución de productos, gestión de pedidos a proveedores por productos especiales, recepción de mercadería, supervisión y control de las ventas.

Como primer punto está el área de venta donde los clientes perciben los productos de buena calidad incluyendo el precio la cual se encuentra por debajo al precio de la competencia, así también resaltar el marketing que ofrece a través de sorteos, rifas, vales, descuentos y publicidades.

Respecto al proceso del área de venta el trabajador ofrece y atiende la lista de productos del cliente y así realizar una verificación de manera manual que haya stock en el almacén para que se efectúe la compra, a continuación el área de caja se encarga de realizar la cobranza y la entrega de boletas y/o facturas, para que después efectuada la venta el cliente acuda al área de entrega cuya función principal es la entrega de los productos al cliente y buscar la satisfacción de sus necesidades. En cuanto al área de logística y almacén se encarga del control de existencias, y de realizar los pedidos a los proveedores donde reciben la mercadería para su respectiva distribución en sus tiendas y sus almacenes, aunque no hay una buena circulación y distribución la cual perjudica el área de venta y pedido con demoras o retrasos de entrega o anulación de ventas afectando la comodidad de sus clientes. Aquí también existe un apoyo administrativo la cual lo controla el contador de la empresa.

2. Marco Histórico.

Evolución del Balanced ScoreCard

El Balanced ScoreCard (BSC), es una herramienta muy útil en el proceso de planeación estratégica que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara.

Según Norton y Kaplan (4), establecen que el BSC tiene como objetivo fundamental convertir la estrategia de una empresa en acción y resultado, a través de alineación de los objetivos de todas las perspectivas; financiera, clientes, procesos internos así como aprendizaje y crecimiento. Por lo tanto el BSC se concibe como un proceso descendente que consiste en traducir la misión y la estrategia global de la empresa en objetivos y medidas más concretos que puedan inducir a la acción empresarial oportuna y relevante.

Diseñan el Balanced ScoreCard (5) como un instrumento para medir resultados, partiendo de la base del establecimiento de indicadores financieros y no financieros derivados de la visión, misión y estrategia de la empresa, por lo que se convierte en una herramienta para gestionar la estrategia.

Según Instituto BSC (6), el cuadro de mando integral es un sistema de planificación y gestión estratégica que se utiliza ampliamente en los negocios y la industria, el gobierno y las organizaciones sin fines de lucro en todo el mundo para alinear las actividades empresariales a la visión y estrategia de la organización, mejorar las comunicaciones internas y externas, y monitorear el desempeño de la organización contra la estratégica objetivos.

Según Beltrán, Edwin y Rivas (7), considera que el BSC, es una forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de la compañía que le permitirá convertir la visión en acción, por medio de un conjunto coherente de indicadores agrupados en cuatro diferentes perspectivas (financiera, clientes, negocio interno, aprendizaje), a través de las cuales es posible ver el negocio en conjunto.

Según Haya, Franch y Mayol (8), consideran que el BSC es un modelo de gestión, que parte de un principio básico como “solo se puede gestionar lo que se puede medir”. Constituye un marco de actuación e implantación organizativa, que pretende ayudar a las organizaciones a transformar su estrategia en términos operativos. Estos constituirán las guías para el análisis de mejoras en el negocio, por ejemplo, en la mejora de la eficiencia de los procesos organizacionales. Además, con una adecuada gestión de la implantación se debería conseguir la adopción de actitudes estratégicas por las personas, y por consiguiente, la mejora de los procesos claves de la organización.

El enfoque de medición de desempeño del BSC está siendo utilizado por las organizaciones para cumplir con sus procesos administrativos críticos:

- Clarificar y traducir la visión y la estrategia.
- Comunicar y relacionar objetivos y metas estratégicas
- Planificar, establecer objetivos y alinear iniciativas estratégicas
- Mejorar la retroalimentación estratégica y el aprendizaje organizacional

3. Marco Conceptual

Hoy en día los márgenes de utilidad están cayendo drásticamente algunos sectores debido a que muchas empresas están ofreciendo los mismos productos en los mismos mercados, por lo que el valor agregado se hace cada vez más importante en la competencia. La solución a muchos problemas, como este que se presenta, se consigue en la dirección estratégica, que consiste en la planificación, la implantación y el control de la estrategia.

Balanced ScoreCard (BSC)

El BSC [1] traduce la estrategia en acción, utiliza el plan estratégico de la organización y define los factores críticos del éxito, obtiene medidas de otras perspectivas no limitándose solo al área financiera, nos da la posibilidad de aumentar la visión e incluir otras medidas desde otro enfoque más generalizado englobando los diferentes protagonistas que constituyen la empresa. “Kaplan y Norton” [2] introdujeron cuatro diferentes perspectivas: Finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje para evaluar la actividad de una compañía.

CONCLUSIONES

- Mediante esta investigación con datos relevantes de hace dos años se ha demostrado que el BSC como parte de ser una propuesta para la empresa, al emplearla realizará una función que va más allá de la medición, evaluación y gestión del rendimiento organizativo, así como del seguimiento de las estrategias. Se trata más bien de una herramienta que debe apoyar un cambio organizativo de gran magnitud donde deberá tener en cuenta a todo el personal de la organización que se verá afectado por la misma, ya que de lo contrario, la herramienta no cumplirá con los objetivos propuestos.
- A través de sus cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje-crecimiento) facilita la aplicación de la estrategia a través del mapa del BSC que sirve como guía para implementar dicha metodología.
- Es importante analizar los procesos que ejecuta cada área en una empresa, esta información es fundamentada por los mismos trabajadores quienes conocen perfectamente las funciones principales, con el único fin de conocer los indicadores de la empresa mediante los objetivos que se establecen en cada perspectiva y así poder construir una matriz integrada de indicadores Balanced ScoreCard.
- Durante el desarrollo del Balanced ScoreCard se realizan muchas actividades pero las principales son la matriz FODA y cuadro de mando integral (CMI), en la que resaltan las iniciativas más innovadoras la cual son resultado de los objetivos de cada perspectiva para luego ejecutarlas y así poder llegar al logro de los indicadores.
- En este caso se ha contribuido en la mejora del monitoreo y evaluación del plan estratégico de dicha empresa a través de una propuesta de implementación de un Balanced ScoreCard, mas a un se ha llegado a la conclusión que el fin supremo del Balanced ScoreCard va de la mano con mejorar la competitividad, ser oportunos con la información y contribuyendo realmente al desarrollo de la región aportando en su educación.

BIBLIOGRAFÍA

1. Humberto Serna Gómez, **Gerencia Estratégica - Planeación y Gestión Estratégica**, Décima Edición, Bogotá, Colombia, 413 p.
2. Project Management Institute (PMI), **Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos**, Pennsylvania, EE.UU, PMBOK (4th Edition), .393 p.
3. El **Balanced ScoreCard En Las Empresas Del Perú**, En: <http://carlosalvaro25.blogspot.pe/2010/10/el-balanced-scorecard-en-las-empresas.html>, fecha 15 de octubre de 2010.
4. Román Belotserkovskiy, **Investigación y desarrollo de un tablero de mando para la gestión empresarial basado en el Sistema de Gestión Estratégica “Balanced ScoreCard”**, tesis para optar el título de ingeniero industrial, Pontificia Universidad Católica, Lima, Perú, 2005, 135 p.
5. Robert S. Kaplan, David Norton, **“The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action”**. EE.UU, Harvard Business School Pres, 1996, 322 p.
6. Institute BSC, **Balanced Scorecard Institute, Strategy Management Group**, En: <http://balancedscorecard.org/Resources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx> , Washington DC, sin fecha, 2p.
7. Beltrán López, Edwin y Rivas Rivera, Andrés. **“BSC una herramienta para la competitividad”**, El Salvador 2003.
8. M. Haya, X. Franch, y Enric Mayol, **Uso de los diagramas de actividades UML, y el lenguaje i* en el modelado de proceso de implantación del Balanced ScoreCard**, Universidad Politécnica de Catalunya (UPC), Barcelona, España, 12 p.
9. Prof. Mario Héctor Vogel, **Club Tablero de comando**, En: <http://www.tablerodecomando.com/revista/indicadoresfinancieros.htm>, Buenos Aires – Argentina, 15 Octubre del 2013, sin páginas.
10. Fernando Hernández López, **Mapas estratégicos – Consultoría de sistemas de Gestión Humana**, En: www.sinergium-sgh.com, Ciudad de Tudela, España, 3 p.

ANEXO N° 11
PROPUESTA DE UN TABLERO DE COMANDO BALANCED SCORECARD
PARA LA EMPRESA “NEGOCIOS PEÑA E.I.R.L”

Proposal of a ScoreCard Balanced or company “Business Peña E.I.R.L

Autor: Mariela Huayama Carrasco

RESÚMEN

La empresa “NEGOCIOS PEÑA E.I.R.L” es una empresa peruana ubicada en la ciudad de Piura con más de 22 años de experiencia en el rubro comercial garantizado su compromiso de trabajo con calidad en sus productos y absoluta satisfacción del cliente. Su actividad está relacionada a la venta de productos variados, desde artículos de perfumería, farmacia hasta artículos de oficina. Teniendo tres sucursales (dos comerciales y un almacén) con lo que ha logrado atender un mayor número de clientes en la región, destacándose por la calidad de sus productos y el servicio a los clientes.

El aumento de sus ventas y crecimiento de sus operaciones ha hecho que los propietarios consideren necesaria la revisión de las líneas de acción y estrategias, que han venido aplicando intuitivamente para adaptarse a la situación actual. En vista de esta necesidad, se ha planteado desarrollar un Balanced ScoreCard, que es una técnica de planificación y gestión que nos ayuda a expresar las estrategias en objetivos específicos cuyo logro sea medible a través de un conjunto de indicadores de desempeño del negocio.

Se ha efectuado un diseño del Balanced ScoreCard a la Empresa “NEGOCIOS PEÑA E.I.R.L”, el cual inicia con el estudio de su análisis FODA, los principales Stakeholder, el mercado y la competencia. Se desarrolló a nivel empresarial, se establecieron objetivos estratégicos los cuales serán medidos por medio de indicadores establecidos para cada perspectiva, y por último se examinaron los resultados de la empresa.

Palabras clave: Control, Balanced ScoreCard, Administración de Estrategia...

ABSTRACT

The company "NEGOCIOS PEÑA E.I.R.L" is a Peruvian company located in the city of Piura with more than 22 years of experience in the commercial area guaranteed its commitment to work with quality in its products and absolute customer satisfaction. Its activity is related to the sale of assorted products, from perfumery articles, pharmacy to office supplies. It has three branches (two commercial and one warehouse) which has managed to serve a greater number of customers in the region, standing out for the quality of its products and service to customers. The increase in sales and growth of its operations has made it necessary for owners to review the lines of action and strategies that they have been applying intuitively to adapt to the current situation. In view of this need, it has been proposed to develop a Balanced Scorecard, which is a planning and management technique that helps us express strategies in specific objectives whose achievement is measurable through a set of business performance indicators. A Balanced ScoreCard was designed for the company "NEGOCIOS PEÑA E.I.R.L", which starts with the study of its SWOT analysis, the main Stakeholders, the market and the competition. It was developed at the corporate level, strategic objectives were established which will be measured by indicators established for each perspective, and finally the company's results were examined.

Key words: Control, Balanced ScoreCard, Strategy Management

INTRODUCCIÓN

El Balanced ScoreCard es una herramienta gerencial cuyos mentalizadores Norton y Kaplan basan su estudio en alinear las acciones diarias con las metas a mediano plazo, lo que implica una alineación con la planificación estratégica. Su estudio se basa en cuatro perspectivas: Perspectiva Financiera, Perspectiva Cliente, Perspectiva Procesos Internos y Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, que bien implementados en la organización contribuye con su visión, acotando que en la actualidad los indicadores financieros no aseguran el éxito en las organizaciones por ello la necesidad de establecer los indicadores de gestión que permiten medir los alcances de la empresa e incrementar su valor en el sector que se desarrolla.

Negocios Peña es una empresa privada, al igual que muchas de las empresas de su sector, no dispone de un plan de acción concreto y estratégico, por lo que las actividades que desarrollan día a día no necesariamente conllevan al cumplimiento de objetivos propuestos por los dueños, esto hace difícil evaluar los resultados y tomar decisiones al respecto, debido a esta situación surge la necesidad de implementar un mecanismo de gestión, el cual ayudará a evaluar los procesos del negocio para que la empresa brinde mejores servicios y logre

sus objetivos. Para este caso se propone la aplicación del Balanced ScoreCard ya que abarca las cuatro perspectivas de interés para los dueños en su afán de obtener mayores resultados en la administración de su empresa.

El estudio se desarrolla en seis capítulos, en el primero encontramos el Análisis de la Organización, aquí se detalla la situación actual de la empresa, se establece el análisis FODA con las estrategias a desarrollar. En el segundo capítulo, se encuentra el Marco Teórico sobre el Balanced ScoreCard (BSC), sus diversas variables del proyecto, aquí se establece la explicación en que consiste el Modelo BSC. En el tercer capítulo, se encuentra el Inicio y la Planificación del proyecto, aquí se establece la documentación necesario para dar inicio al proyecto de investigación, como establecer las actividades, los costos, etc., En el cuarto capítulo, se encuentra la Ejecución, Seguimiento y Control del Proyecto, aquí se establece, el cronograma, las actividades de trabajo (EDT), con los resultados obtenidos, en el capítulo cinco, se establece el Cierre del Proyecto, indicando las lecciones aprendidas durante el desarrollo del estudio, por último en el capítulo seis, se establecen las Conclusiones y Recomendaciones del proyecto realizado.

OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Proponer un tablero de comando BSC diseñado según la realidad operativa de la empresa Negocios Peña E.I.R.L

Objetivos Específicos

- Proponer indicadores BSC para llevar un mejor control en los costos y rentabilidad de la empresa Negocios Peña E.I.R.L
- Proponer indicadores BSC que midan la eficiencia, eficacia en las ventas y su impacto de los clientes de Negocios Peña E.I.R.L
- Proponer indicadores BSC que midan la operatividad en los procesos internos de Negocios Peña E.I.R.L
- Proponer indicadores de BSC que midan el nivel de satisfacción, productividad y competitividad de los colaboradores de Negocios Peña E.I.R.L

HIPÓTESIS GENERAL

“La propuesta del BSC como sistema de gestión estratégico mejora los procesos internos en la empresa Negocios Peña E. I.R.L”

MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN.

El método de investigación que se emplea en el presente proyecto es el Método Científico, ya que sigue un conjunto de pasos ordenados para el desarrollo de la herramienta.

ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Al respecto, no se ha encontrado ninguna tesis que aborde el tema propuesta de tablero de comando BSC haciendo uso de tecnologías BSC Designer, por consiguiente, se deduce la autenticidad del proyecto propuesto.

En base a fuentes de información revisadas se puede decir que Beatriz Santiago Herrera [6], en su tesina “Propuesta de Diseño de un Data Mart para el Sistema de Apoyo a la Toma de Decisiones de Asignación de Sinodales” afirma que hoy en día las empresas para lograr una ventaja competitiva deben indagar en nuevas tecnologías que le permita a la gerencia tomar decisiones instantáneas a través del procesamiento de grandes volúmenes de datos.

MARCO CONCEPTUAL

Hoy en día los márgenes de utilidad están cayendo drásticamente algunos sectores debido a que muchas empresas están ofreciendo los mismos productos en los mismos mercados, por lo que el valor agregado se hace cada vez más importante en la competencia. La solución a muchos problemas, como este que se presenta, se consigue en la dirección estratégica, que consiste en la planificación, la implantación y el control de la estrategia.

Balanced ScoreCard (BSC)

El BSC [1] traduce la estrategia en acción, utiliza el plan estratégico de la organización y define los factores críticos del éxito, obtiene medidas de otras perspectivas no limitándose solo al área financiera, nos da la posibilidad de aumentar la visión e incluir otras medidas desde otro enfoque más generalizado englobando los diferentes protagonistas que constituyen la empresa. “Kaplan y Norton” [2] introdujeron cuatro diferentes perspectivas: Finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje para evaluar la actividad de una compañía.

CONSTRUCCIÓN DE LA HERRAMIENTA

El modelo BSC, se implanta de la siguiente manera:

1. Concepto estratégico: que incluye la visión y la misión de la empresa.
 - 1.1. En este punto se analiza el cuadro del sistema empresarial para así obtener la misión y la visión según los siguientes puntos:
 - Finanzas
 - Marketing
 - Operaciones
 - Personal
 2. Se analiza el FODA de la empresa.

Al momento de analizar el FODA de la empresa, se tiene en cuenta los puntos siguientes:

 - Entorno empresarial
 - Marketing
 - Cadena de valor
 - PCI / POAM
 - 2.1. Se realiza el cuadro de matriz FODA
 - 2.2. Luego de haber realizado el cuadro de matriz FODA se analiza las perspectivas estratégicas según los siguientes puntos:

- Financiera
- Cliente
- Interna
- Aprendizaje

2.3. Para luego realizar la relación de CAUSA – EFECTO que abarca los objetivos estratégicos y mapa estratégico.

2.3.1. Siendo los objetivos estratégicos uno de los puntos más importantes porque de ellos se realizarán los indicadores de cada perspectiva estratégica.

2.4. Dando así la creación de valor.



GRAFICO N° 05: DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA METODOLOGIA DEL BSC DEL PROYECTO

Fuente: Elaboración Propia

Análisis de Requerimientos

Los requisitos se obtuvieron en base a un cuestionario, documentaciones y entrevistas realizadas en la empresa Negocios Peña E.I.R.L.

Requerimientos de Indicadores de Gestión

Los requisitos de indicadores de gestión especifican que es lo que el usuario quiere que el BSC haga para él. Los requerimientos son:

- Creación de un BCS, ingresar el nombre de la empresa a la que le pertenece.
- Crear un usuario responsable que realicen las modificaciones del BSC
- Creación de Perspectivas.
- Creación de líneas estratégicas que se usaran en el mapa estratégico.
- Creación de objetivos.
- Se debe asignar una perspectiva y una línea estratégica a cada objetivo creado.
- Se debe crear un plan de acción que nos proporcionara un conjunto de acciones.
- Se crearan indicadores, que es un valor numérico que se quiere alcanzar
- Se debe crear un mapa estratégico que es una representación gráfica del conjunto de elementos: Perspectiva, objetivos, líneas estratégicas, lo que permite dar una visión general de las estrategias planteadas para el funcionamiento de la empresa.

- Se debe dar una visualización grafica del estado de los objetivos y el cumplimiento de las metas

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

La evaluación de la aplicación se hizo en campo y con el equipo de trabajo integrado por los trabajadores de RR.HH de la empresa ya que con su conocimiento en temas de planeamiento estratégico, Si bien se les puede considerar, usuarios con habilidad en temas informáticos; los usuarios finales, también son un equipo que cuenta con el mismo talento, debido al cargo que desempeñan; facilitando el aprendizaje para el uso del aplicativo y la interpretación de los resultados.

CONCLUSIONES

- Mediante esta investigación con datos relevantes de hace dos años se ha demostrado que el BSC como parte de ser una propuesta para la empresa, al emplearla realizará una función que va más allá de la medición, evaluación y gestión del rendimiento organizativo, así como del seguimiento de las estrategias. Se trata más bien de una herramienta que debe apoyar un cambio organizativo de gran magnitud donde deberá tener en cuenta a todo el personal de la organización que se verá afectado por la misma, ya que de lo contrario, la herramienta no cumplirá con los objetivos propuestos.
- A través de sus cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje-crecimiento) facilita la aplicación de la estrategia a través del mapa del BSC que sirve como guía para implementar dicha metodología.
- Es importante analizar los procesos que ejecuta cada área en una empresa, esta información es fundamentada por los mismos trabajadores quienes conocen perfectamente las funciones principales, con el único fin de conocer los indicadores de la empresa mediante los objetivos que se establecen en cada perspectiva y así poder construir una matriz integrada de indicadores Balanced ScoreCard.
- Durante el desarrollo del Balanced ScoreCard se realizan muchas actividades pero las principales son la matriz FODA y cuadro de mando integral (CMI), en la que resaltan las iniciativas más innovadoras la cual son resultado de los objetivos de cada perspectiva para luego ejecutarlas y así poder llegar al logro de los indicadores.
- En este caso se ha contribuido en la mejora del monitoreo y evaluación del plan estratégico de dicha empresa a través de una propuesta de implementación de un Balanced ScoreCard, mas a un se ha llegado a la conclusión que el fin supremo del Balanced ScoreCard va de la mano con mejorar la competitividad, ser oportunos con la información y contribuyendo realmente al desarrollo de la región aportando en su educación.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICOS

1. Humberto Serna Gómez, **Gerencia Estratégica - Planeación y Gestión Estratégica**, Décima Edición, Bogotá, Colombia, 413 p.
2. Project Management Institute (PMI), **Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos**, Pennsylvania, EE.UU, PMBOK (4th Edition), .393 p.
3. El **Balanced ScoreCard En Las Empresas Del Perú**, En: <http://carlosalvaro25.blogspot.pe/2010/10/el-balanced-scorecard-en-las-empresas.html>, fecha 15 de octubre de 2010.
4. Román Belotserkovskiy, **Investigación y desarrollo de un tablero de mando para la gestión empresarial basado en el Sistema de Gestión Estratégica "Balanced ScoreCard"**, tesis para optar el título de ingeniero industrial, Pontificia Universidad Católica, Lima, Perú, 2005, 135 p.
5. Robert S. Kaplan, David Norton, **"The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action"**. EE.UU, Harvard Business School Pres, 1996, 322 p.
6. Institute BSC, **Balanced Scorecard Institute, Strategy Management Group**, En: <http://balancedscorecard.org/Resources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx> , Washington DC, sin fecha, 2p.

7. Beltrán López, Edwin y Rivas Rivera, Andrés. **"BSC una herramienta para la competitividad"**, El Salvador 2003.
8. M. Haya, X. Franch, y Enric Mayol, **Uso de los diagramas de actividades UML, y el lenguaje i* en el modelado de proceso de implantación del Balanced ScoreCard**, Universidad Politécnica de Catalunya (UPC), Barcelona, España, 12 p.
9. Prof. Mario Héctor Vogel, **Club Tablero de comando**, En: <http://www.tablero-decomando.com/revista/indicadoresfinancieros.htm>, Buenos Aires – Argentina, 15 Octubre del 2013, sin páginas.
10. Fernando Hernández López, **Mapas estratégicos – Consultoría de sistemas de Gestión Humana**, En: www.sinergium-sgh.com, Ciudad de Tudela, España, 3 p.

REFERENCIAS PERSONALES

Huayama Carrasco,

Mariela. *Profesional del tercio superior de la escuela de Ingeniería de Sistemas e Informática*



de la Universidad Alas Peruanas - Filial Piura. Me considero una joven con gran espíritu de superación y vocación de servicio, proactiva, dinámica y siempre dispuesta asumir nuevos retos.