

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE CONTABILIDAD



**EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN OPERATIVA DE LA EMPRESA
COMERCIAL LAMBAYECANA INVERSIONES J&E SAC PARA
MEJORAR SU EFICIENCIA A TRAVÉS DE UN MODELO DE
BALANCED SCORECARD EN LOS AÑOS 2015-2017**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:
CONTADOR PÚBLICO**

AUTORES:

**ERICK FABIAN GALAN GALAN
JUNIOR OMAR PEREZ PEREZ**

ASESOR

DR. C.P.C. HERNÁN ROBERTO CHE LEÓN POLETTY

Chiclayo, 2019

DEDICATORIA

Le dedicamos este proyecto de tesis a Dios porque ha estado con nosotros en cada paso que damos, y nos da fortaleza para continuar. A nuestros padres, que han sido nuestro apoyo en todo momento y a lo largo de nuestra vida.

AGRADECIMIENTOS

*A la Universidad Católica Santo
Toribio de Mogrovejo, quien en sus
aulas hemos recibido la formación
tanto profesional como personal.
Agradecimiento especial a todos y
cada uno de los docentes, colegas,
amigos y personas que han permitido
la culminación de este proyecto.*

*A nuestra familia, padres y
hermanos, quienes siempre creyeron
en nosotros y nos brindaron su
apoyo incondicional.*

Resumen

El objetivo principal de esta investigación fue diseñar un modelo de Balanced Scorecard en la empresa comercial INVERSIONES J&E SAC, lo que permitirá, establecer metas, alinear sus objetivos estratégicos y mejorar el control interno, logrando la mayor eficacia en la gestión operativa de la organización.

Para ello, la investigación se desarrolló bajo una perspectiva descriptiva simple. Tomando como muestra a la empresa comercial INVERSIONES J&E SAC. Utilizando información proporcionada por la misma, tales como, informes financieros e información recolectada mediante cuestionarios aplicados. Evaluando la gestión operativa de la empresa, desde la situación interna actual hasta las posibles amenazas externas que puede acarrear, utilizando indicadores financieros, de gestión administrativa; herramientas como la cadena de valor; matrices, EFI, EFE y EI. Así como, cuestionarios, entrevistas y un Focus Group aplicado al gerente y colaboradores de la empresa comercial INVERSIONES J&E SAC.

El análisis de los resultados de la situación actual de la empresa, dieron a conocer el tipo de estrategias que la gerencia debería tomar en cuenta, siendo éstas y en concordancia con el diagnóstico financiero y de gestión, estrategias intensivas y de integración que permitan crecer y construir una empresa que logre utilizar sus recursos de manera eficaz y eficiente, las cuales fueron utilizadas como base en el diseño del Balanced Scorecard.

Implementar el modelo del balanced scorecard en la empresa comercial INVERSIONES J&E SAC logrará, al aplicarlo, tener un mayor control de la gestión operativa, el correcto uso de sus recursos, una mejor ejecución de sus actividades y planeación tanto financiera, como estratégica, siendo medible y mejorable en el tiempo.

Palabras Claves: Balanced Scorecard, Eficiencia, Cadena de Valor, Estrategias.

Abstract

The main objective of this research was to design a Balanced Scorecard model in the commercial company INVERSIONES J&E SAC, which will allow establishing goals, aligning their strategic objectives and improving internal control, achieving the highest efficiency in the operational management of the organization.

For this, the research was developed under a simple descriptive perspective. Taking as a sample the commercial company INVERSIONES J & E SAC. Using information provided by the same, such as, financial reports and information collected through applied questionnaires. Evaluating the operational management of the company, from the current internal situation to the possible external threats that may result, using financial indicators, administrative management; tools such as the value chain; matrices, EFI, EFE and EI. As well as, questionnaires, interviews and a Focus Group applied to the manager and collaborators of the commercial company INVERSIONES J & E SAC.

The analysis of the results that allowed to know the current situation of the company, made known the type of strategies that the management should take into account, being these and in agreement with the financial diagnosis and management, intensive strategies and integration that allow grow and build a company that manages to use its resources effectively and efficiently, which were used as a basis in the design of the Balanced Scorecard.

Implementing the balanced score card model in the commercial company INVERSIONES J&E SAC will allow you, when applying it, to have greater control of the operational management, the correct use of its resources, a better execution of its activities and both financial and strategic planning, being measurable and improvable in time.

Keywords: Balanced Scorecard, Efficiency, Value Chain, Strategies.

ÍNDICE

Dedicatoria

Agradecimiento

Resumen

Abstract

I.	Introducción	10
II.	Marco teórico	12
2.1.	Antecedentes	12
2.2.	Bases Teóricas	14
2.2.1.	Balanced Scorecard	14
2.2.1.1.	Definición	14
2.2.1.2.	Perspectivas del Balanced Scorecard	15
2.2.1.3.	F unciones del Balanced Scorecard	16
2.2.1.4.	Construcción del Balanced Scorecard	17
2.2.2.	Eficiencia	19
2.2.2.1.	Análisis Interno	20
2.2.2.1.1.	Indicadores	20
2.2.2.1.1.1.	Indicadores Financieros	20
2.2.2.1.1.2.	Indicadores de Gestión empresarial	21
2.2.2.1.2.	Cadena de Valor	22
2.2.2.1.2.1.	Definición	22
2.2.2.1.2.2.	Elementos	23
2.2.2.1.3.	Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI)	23
2.2.2.2.	Análisis Externo	25
2.2.2.2.1.	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	25
2.2.2.3.	Matriz Interno – Externa (IE)	26
III.	METODOLOGÍA	28
3.1.	Tipo y nivel de investigación	28
3.2.	Diseño de investigación	28
3.3.	Población, muestra de estudio y muestreo	28
3.4.	Criterios de selección	28
3.5.	Operacionalización de Variables	29

3.6.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	30
3.7.	Procedimientos	30
3.8.	Plan de procesamiento para análisis de datos	30
3.9.	Matriz de Consistencia	31
3.10.	Consideraciones éticas	32
IV.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	33
4.1.	Resultados	33
4.1.1.	Descripción de las áreas de la empresa	33
4.1.2.	Evaluación de la eficiencia de la gestión	36
4.1.3.	Identificación de las deficiencias y amenazas	43
4.2.	Discusión	57
V.	DISEÑO DEL MODELO BALANCED SCORECARD	59
5.1.	Misión	59
5.2.	Visión	59
5.3.	Valores Organizacionales	59
5.4.	Políticas de la empresa INVERSIONES J&E S.A.C. (manual de políticas y procedimientos)	60
5.5.	Flujograma	62
5.6.	Organigrama	63
5.7.	Objetivos Estratégicos	64
5.8.	Estrategias e indicadores	65
5.10.	Mapa Estratégico	68
5.11.	Balanced Scorecard	69
5.12.	Elementos de control de los indicadores	72
5.13.	Proyección	73
5.11.1.	Estado de Resultados Proyectado	73
5.12.	Resultados Parciales	74
VI.	CONCLUSIONES	76
VII.	RECOMENDACIONES	77
VIII.	LISTA DE REFERENCIAS	78
IV.	ANEXOS	80

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Diagnostico Financiero	37
Tabla 2 Resumen Evaluativo	38
Tabla 3 Indicadores de gestión Administrativa.....	40
Tabla 4 Cadena de Valor.....	43
Tabla 5 Matriz EFI.....	46
Tabla 6 Ventas netas de las empresas comerciales por segmento empresarial, según actividad económica.....	48
Tabla 7 Empresas Comerciales Según Departamento	49
Tabla 8 Ventas Netas de las empresas comerciales, según departamento.....	50
Tabla 9 Matriz EFE.....	53
Tabla 10 Matriz EI	54
Tabla 11 Matriz FODA.....	56

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Matriz EFI	24
Figura 2 Matriz EFE	26
Figura 3 Matriz EI	27
Figura 4 Participación de la producción del sector informal por actividad económica (Miles de millones de nuevos soles corriente)	51
Figura 5 Estado de situación financiera (Periodo 2015-2017)	81
Figura 6 Estado de Ganancias y Pérdidas por Función (Periodo 2015-2017)	82
Figura 7 Ratios de Liquidez	83
Figura 8 Ratios de Rentabilidad	83
Figura 9 Ratios de Endeudamiento	84

I. Introducción

Algunas de las empresas de la ciudad de Chiclayo, y en general, en la actualidad atraviesan por problemas de planificación estratégica, ya sea en lo que desean lograr o la forma en cómo hacerlo, manteniéndose éstas al margen de sus actividades, pero no con miras a alcanzar un mayor valor empresarial.

El Balanced Scorecard se vuelve esencial porque surge como una disciplina gerencial que da respuesta a una nueva estructura de valor de las organizaciones. Esta herramienta, permite a las empresas tener un enfoque claro de los objetivos que desea cumplir, y les ayuda a implementar estrategias que conduzcan a la mejora constante, logrando mejorar la eficiencia en sus procesos y actividades.

El Balanced Scorecard, ha permitido en diversos estudios realizados en empresas de rubros como textiles, financieros, comerciales e industriales, mejorar la gestión financiera y operativa. Además, sirvió como herramienta que ayudó a simplificar y mejorar la planificación estratégica y dar seguimiento a las acciones tomadas para la gerencia.

Por lo tanto, se formula si siguiente interrogante, ¿De qué manera mejorará la eficiencia en la gestión operativa de la empresa INVERSIONES J&E SAC con el diseño de un modelo de Balanced Scorecard?

El diseño de un modelo de balanced scorecard para la empresa comercial INVERSIONES J&E SAC es de suma importancia, debido a que la evaluación de la eficiencia de su gestión operativa, identificación de sus deficiencias, y posteriormente la designación de los correctos objetivos y estrategias, lograrán mitigar éstas carencias, mejorando el desempeño de la organización.

Para la correcta evaluación de la eficiencia de la gestión de la empresa comercial INVERSIONES J&E SAC, se realizó, un completo análisis interno y externo, que de acuerdo con D'Alessio (2008) el diagnóstico correcto de los males que aquejan a la organización depende de gran medida de la evaluación que se haga de los recursos con que se cuenta y el entorno en el que se encuentra. Así, se determina si han tomado las decisiones estratégicas adecuadas y si estas decisiones han sido puestas en marcha de manera eficiente.

Al evaluar dicha eficiencia, se podrá diseñar un modelo de balanced scorecard que esté lo más ligado a la realidad de la empresa. Amo (2011) menciona que el Balanced Scorecard es una herramienta/modelo de gestión estratégica que ayuda a las organizaciones a desplegar su estrategia y a hacer seguimiento y mejora de la misma. Partiendo de la misión (que hace una organización), la visión (en que se quiere convertir) y los valores (cuales son las pautas de comportamiento), la estrategia nos ayudará a identificar las actuaciones futuras de la organización, facilitando que los comportamientos de las personas clave de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados.

Siguiendo el objetivo general de la investigación, el cual inicia con la completa evaluación de la eficiencia de la gestión de la empresa comercial INVERSIONES J&E SAC, se recurrió a la elaboración, aplicación, evaluación y análisis de datos recolectados de la empresa, mediante cuestionarios, entrevista e información proporcionada por la entidad, permitiendo conocer la empresa, sus áreas, procesos, entre otros, su realidad.

Además, se aplicaron herramientas que lograron complementar este diagnóstico, mediante el análisis de su entorno y evaluación interno, que lograron identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a las que se encuentra expuesta la empresa. Tales evaluaciones determinaron que la empresa se encuentra en un nivel medio, que, si bien tiene los medios para poder crecer, la falta de orientación, estrategias y/u objetivos claros, no permiten utilizar sus recursos de manera eficiente y eficaz para una óptima gestión.

Por tanto, después de la evaluación de la eficiencia de la gestión de la empresa comercial INVERSIONES J&E SAC se diseñó un modelo de balanced scorecard que establecerá estrategias que logren mitigar las deficiencias, alinear los intereses de los miembros de la organización y cumplir con sus objetivos establecidos, incrementando el nivel de efectividad de la organización.

II. Marco teórico

2.1. Antecedentes

El presente trabajo de investigación que trata de evaluar la eficiencia de la gestión y diseñar un modelo de balance scorecard para la empresa comercial lambayecana INVERSIONES J&E SAC, es muy innovador y pretende dar una nueva visión en la gestión empresarial. Existen estudios y artículos que permiten estudiar dichas variables y brindar una base para su desarrollo.

Mendoza (2015) Aplicación de Balanced scorecard en el proceso de gestión de la empresa procesos textiles E.I.R.L. Universidad Nacional de Trujillo. Trujillo, Perú.

En este estudio se llegó a la conclusión de que la aplicación del Balanced Scorecard permitió lograr un incremento de la utilidad neta en 4.10% (comparado el 2014 respecto al 2013) y la medición y control de cada perspectiva le permitió optimizar los resultados en cada una.

La autora de este estudio, al aplicar el Balanced Scorecard en una empresa de procesos textiles (industrial), logró identificar los puntos más críticos de la empresa, analizarlos y encontrar los llamados “cuellos de botella”. De esta investigación se considera que al diseñar el Balanced Scorecard de la empresa INVERSIONES J&E SAC se podrá rescatar los puntos críticos y con el debido análisis se tomarán propuestas de mejora.

Cherres (2013) Incidencia de la aplicación del balanced scorecard en la gestión estratégica del banco continental –oficina Real Plaza Trujillo. Universidad Nacional de Trujillo. Trujillo, Perú.

Se demostró que la aplicación del Balanced Scorecard permitiría al Gerente lograr mejores resultados en su gestión y de esta forma obtener un mayor crecimiento financiero, mejorar su rentabilidad, disminuir los costos, tener clientes satisfechos y empleados motivados que encaminen hacia los objetivos de la oficina.

La investigación realizada por la autora será de mucha ayuda para la empresa objeto de estudio porque se puede rescatar que al elaborar un Balanced Scorecard, el gerente de la empresa INVERSIONES J&E SAC tendrá nuevas ideas de cómo mejorar la gestión y por ende la rentabilidad y así obtener mejores resultados.

Aguilar (2014) *Balanced scorecard y su contribución en la mejora de la gestión de una empresa alimentaria dedicada a la producción y comercialización de lácteos en la ciudad de Trujillo*. Universidad Nacional de Trujillo. Trujillo, Perú.

En este estudio, se llegó a concluir que el Balanced Scorecard, es un instrumento que simplifica y mejora la planificación y la gestión de la empresa Boreal Alimentos SAC. Sin embargo, a pesar de haberlo implementado, el personal no conoce de la existencia de esta herramienta.

En la investigación citada, podemos rescatar que al elaborar el Balanced Scorecard de la empresa comercial INVERSIONES J&E SAC, no solo se debe implementar esta herramienta sino también se debe dar a conocer a cada integrante de la entidad, y darles seguimiento a las acciones tomadas para la mejora de la eficiencia en su gestión.

Romero (2015) *Balanced Scorecard aplicado al área de procurement de APM TERMINALS INLAND SERVICES*. Universidad Nacional Agraria La Molina. Lima, Perú.

El autor determinó que el desempeño para el primer periodo evaluado (Julio-septiembre 2014) es calificado como bueno por las áreas usuarias que participaron en esta primera encuesta. Además, menciona que se evidenciaron mejoras en cuanto a los objetivos de menor orden, los mismos que se ubican en los dos primeros enfoques: personal e interna.

La aplicación del Balanced Scorecard en un área específica, muchas veces puede no ser suficiente para el logro de los objetivos globales, debido a que no siempre los problemas se encuentran o se dan en una determinada área de la empresa. Por tanto, en la presente investigación, se tomarán en cuenta todas las áreas de la empresa comercial INVERSIONES J&E SAC, debido a que la problemática no solo se ve envuelta en una sola área, considerando la importancia de cumplir con los objetivos globales para la mejora de la gestión de toda la entidad.

Medina, Sánchez (2014) *Desarrollo del plan estratégico y su operacionalización con Balanced Scorecard en el molino Sudamérica S.A.C. ubicado en el distrito de Lambayeque en el periodo 2013-2014*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo, Perú.

De este estudio se puede rescatar que al elaborar un Balanced Scorecard va a permitir a la empresa comercial INVERSIONES J&E SAC a tener un mejor control de la gestión estratégica y operativa, lo cual será de ayuda al mejoramiento de las actividades de los miembros de la empresa. Así mismo esta empresa recibirá información basada en esta herramienta sobre su visión y las perspectivas financieras, clientes, procesos internos y aprendizaje y conocimiento el cual permitirá tomar mejores decisiones gerenciales.

A nivel internacional, Guajardo (2017) en su tesis titulada "Aplicación modelo balanced scorecard en superintendencia del medio ambiente, optimización del modelo de gestión de fiscalización, división de fiscalización. Universidad de Chile. Santiago de Chile, Chile.

Como conclusión, el autor, resalta la importancia de la perspectiva de Desarrollo y Aprendizaje, siendo el objeto de evaluación una división de una institución pública, resalta la importancia que mantiene para ésta el factor humano y el alto nivel de especialización y profesionalismo que deben reflejar.

Siendo la empresa Inversiones J&E SAC una empresa comercializadora, mantener a su personal atento y capacitado para la correcta atención a los clientes, significaría una gran diferenciación respecto al servicio prestado por la competencia, conllevando a mejorar su imagen empresarial.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Balanced Scorecard

2.2.1.1. Definición

En 1992 Robert S. Kaplan, de Harvard Business School y David P. Norton, de Nolan, Norton and Company, diseñaron una propuesta para gestionar las evaluaciones de gestión a través de un sistema integrado. Ellos concibieron el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, que combina tanto los indicadores financieros como los operativos en un sistema integrado de indicadores de gestión. (Rojas, Correa & Gutiérrez, 2012)

Choque (2012) agrega que el Balanced Scorecard o Tablero de Gestión estratégica es un sistema de gestión y medición estratégica que permite implementar el plan estratégico de la organización para que cumpla con sus objetivos.

Además, cita a Fernández (1999), quien menciona que éste es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización.

Los diseñadores de este modelo, Kaplan & Norton, citados por Choque (2012) también agregan que los objetivos y medidas del Balanced Scorecard son derivadas de la visión y las estrategias de la organización.

Amo (2011) menciona en que el Balanced Scorecard es una herramienta/modelo de gestión estratégica que ayuda a las organizaciones a desplegar su estrategia y a hacer seguimiento y mejora de la misma. Partiendo de la misión (que hace una organización), la visión (en que se quiere convertir) y los valores (cuales son las pautas de comportamiento), la estrategia nos va a identificar las actuaciones futuras de la organización, facilitando que los comportamientos de las personas clave de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados.

Por último, Villajuana (2010) define el Tablero de Gestión Estratégica, como un sistema de gestión que traduce las metas y las estrategias en un conjunto de indicadores para conocer, controlar y aumentar el nivel de efectividad de una organización o una unidad estratégica.

De una forma más sintética podemos definirlo como la Dirección Estratégica focalizada a la creación de valor. (Amo, 2011)

2.2.1.2. Perspectivas del Balanced Scorecard

Amo (2011), comenta que las perspectivas nos permiten describir la estrategia, proporcionando un lenguaje que los equipos directivos pueden usar para dirigir y establecer prioridades, estableciendo un equilibrio entre los objetivos a corto y a largo plazo, entre los resultados deseados y sus inductores de actuación.

Además, agrega que éstas enmarcan los objetivos estratégicos, sus indicadores y metas, así como los proyectos estratégicos.

Por su parte, Villajuana (2010) considera que más que puntos de vista, el TGE considera interés. Se trata de intereses más que de perspectivas porque los grupos clave, antes de expresar sus puntos de vista sobre la gestión, ejercen presión para que las organizaciones atiendan lo que les conviene. No obstante que asumir este reto

complica la confección del TGE, esto se compensa favorablemente con el beneficio que significa alinear y compatibilizar de manera armoniosa intereses aparentemente contrapuestos.

El modelo define cuatro perspectivas de carácter general, que son consideradas como suficientes y validas en la mayor parte de las organizaciones. (Amo, 2011)

Desde el punto de vista de Kaplan y Norton, un balanced Scorecard de gestión incluye por lo menos cuatro perspectivas:(Rojas, Correa & Gutiérrez, 2012)

a) La perspectiva **financiera**, que pregunta: “Si tenemos éxito, ¿Cómo atenderemos a nuestros accionistas?”

b) El punto de vista **del cliente**, que pregunta: “Para lograr hacer triunfar nuestra empresa, ¿Cómo debemos atender a nuestros clientes?”

c) La perspectiva **operativa interna**, que pregunta: “para agradecer a nuestros clientes, ¿en qué procesos de gestión tenemos que ser excelentes?”

d) La perspectiva de la **innovación y el aprendizaje**, que pregunta: “Para lograr nuestra visión, ¿en qué y cómo debe la organización continuamente aprender, mejorar y crear valor?”

2.2.1.3. Funciones del Balanced Scorecard

Rojas, Correa & Gutiérrez (2012) afirman que las principales funciones de un balanced scorecard son:

- ✓ Comunicar la estrategia a toda la organización
- ✓ Alinear las acciones con los objetivos estratégicos
- ✓ Medir el desempeño organizacional

Además, Villajuana (2010) complementa y agrega que el cuadro de mando se utiliza para:

- 1) Aclarar y traducir la estrategia y la misión de la compañía.

Podemos poner énfasis en criterios de mercado, de crecimiento, de cash..., cada empresa deberá decidir cuál es la estrategia y cuál es la misión que quiere tener.

- 2) Comunicar y vincular los objetivos y los indicadores estratégicos.

Comunicar a toda la organización mediante los medios que decida la compañía, boletines, comunicados, intranet..., información a todos los empleados de los objetivos críticos que la compañía debe alcanzar.

3) Planificación y establecimiento de objetivos.

Para alcanzar objetivos financieros importantes se tiene que establecer objetivos para clientes, procesos internos y formación y crecimiento, Se establecerán relaciones causa-efectos. Este proceso permite a la organización cuantificar resultados a largo plazo, identificar los mecanismos y los recursos necesarios y establecer metas a corto plazo.

4) Obtener un feedback y dar la formación estratégica.

2.2.1.4. Construcción del Balanced Scorecard

Este proceso comprende una secuencia de dos tipos de actividades: las actividades preliminares de desarrollo o confirmación de la misión, visión, políticas, objetivos; y las actividades de construcción del BSC propiamente dichas, o sea, la determinación de las relaciones de causa y efecto entre los objetivos en cada una de sus perspectivas, la definición de indicadores y metas de desempeño y la presentación gráfica de esas relaciones a través de un mapa estratégico de la organización. A continuación, se explican cada una de estos pasos o etapas.

Paso 1: desarrollo o confirmación de la misión, visión y políticas.

El primer paso, consiste en alcanzar un consenso sobre la misión, visión y políticas de la empresa.

Paso 2: Identificación de directrices

La visión, la misión y las políticas deberán estar definidas en directrices estratégicas, que reflejan la intención de la organización desde las cuatro perspectivas.

Las directrices estratégicas son propósitos institucionales reflejados en la visión, la misión y las políticas, los cuales deben ser coherentes entre sí.

Paso 3: Despliegue de directrices en variables

Las directrices implícitas en la visión, la misión y las políticas, podrán desplegarse identificando una directriz que contenga a las tres, de tal manera que se pueda “traducir” en variables.

Como puede verse, la directriz que contiene a las tres anteriores (visión, misión y política), debería ubicarse en la perspectiva procesos internos. Las variables resultantes: costos de operación, número de unidades y tiempo de operación, son los factores clave que podrán convertirse en indicadores.

Paso 4: Formulación de objetivos estratégicos

Paso 5: Establecer el mapa causal o estratégico

El mapa causal o estratégico es una estructura que permite visualizar la estrategia corporativa de forma gráfica y consecuencial de manera que esta pueda hacerse más tangible y de fácil gestión.

Para su elaboración se inicia ubicando al lado izquierdo del mapa cada una de las cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y, aprendizaje y crecimiento, en ese orden.

En la parte superior se coloca el vector o línea estratégica, la cual determina la orientación estratégica de la organización, es decir, la línea estratégica es el plan de juego mediante el cual la empresa lograra los objetivos financieros, que constituyen la responsabilidad ante los propietarios y los accionistas. “Mejorar la eficacia operativa”, “Satisfacer a los clientes”, “Aumentar la productividad”, “Liderazgo de producto”, etc., son ejemplos de líneas estratégicas. También es posible plasmar la estrategia a través de varios temas concretos, por ejemplo, una empresa de servicios financieros eligió los siguientes tres temas: “añadir y retener clientes de alto valor y de alto valor potencial”, “Incrementar los ingresos por cliente” y “Reducir el costo por cliente” para definir su línea estratégica.

Paso 6: Desplegar los objetivos en los procesos

Un despliegue de objetivos no es una difusión, es la asignación de responsabilidades para el logro de resultados, a través de los objetivos.

Paso 7: Establecer el cuadro de mando integral

A partir del despliegue de objetivos, es posible construir el cuadro de mando integral, donde integramos todos los elementos previamente definidos, empleando las cuatro perspectivas con la planeación estratégica institucional.

2.2.2. Eficiencia

Según Bel y Martín (2008) afirman que el término eficiencia se define como la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado. En un sentido más amplio del término, la eficiencia es la consecución de los mejores resultados incurriendo en los mínimos sacrificios.

La eficiencia es lograr que la productividad sea favorable o sea es lograr el máximo resultado con una cantidad determinada o mínima de insumos o recursos, lograr los resultados predeterminados o previstos con un mínimo de recursos. (Pérez, 2013)

Además, menciona Druker que eficiencia es la capacidad de hacer correctamente las cosas; es un concepto de entrada-salida (insumo-producto). Así pues, el administrador eficiente es aquel que logra las salidas o resultados que corresponden a las entradas utilizadas para conseguirlos (mano de obra, materiales y tiempo). En pocas palabras, los que logran minimizar el costo de los recursos con que obtienen sus metas están obrando de manera eficiente. (Anda y Calderón, s/f)

Adicionalmente Pérez (2000) afirma que la eficiencia por decisión es una relación entre los ingresos producidos por dicha decisión y los incentivos o recursos gastados para ponerla en práctica. La relación entre los ingresos y los recursos necesarios para que se generen esos ingresos es un momento dado de la historia de la organización y es a lo que se denomina eficacia.

Mochón (2009) nos ofrece una idea breve que la eficiencia es una propiedad según la cual la sociedad aprovecha de la mejor manera posible sus recursos escasos.

Por su parte, Mejía (s/f) menciona que la eficiencia es el logro de un objetivo al menor costo unitario posible. Como sería en el caso de buscar un uso óptimo de los recursos disponibles para lograr los objetivos deseados.

La comisión de ética y transparencia institucional (2008) agrega que la eficiencia hace referencia a los recursos empleados y los resultados obtenidos. Por ello, es una capacidad o cualidad muy apreciada por empresas u organizaciones debido a que en la práctica todo lo que éstas hacen tiene como propósito alcanzar metas u objetivos, con recursos (humanos, financieros, tecnológicos, físicos, de conocimientos, etc.) limitados y (en muchos casos) en situaciones complejas y muy competitivas.

2.2.2.1. Análisis Interno

D'Alessio (2008) afirma que el diagnóstico correcto de los males que aquejan a la organización depende de gran medida de la evaluación que se haga de los recursos con que se cuenta. Así, se determina si han tomado las decisiones estratégicas adecuadas y si estas decisiones han sido puestas en marcha de manera eficiente.

En ese sentido, se propende a hacer de los recursos de la organización una fuente de ventaja competitiva, tomando en consideración no sólo su escasez sino su alternativa de uso más rentable. Con esto se busca lograr aumentar la eficiencia de la organización, generar una rentabilidad superior, y mejorar la posición competitiva de la organización. Además, es crucial centrarse en los factores de éxito críticos en el mercado donde se desenvuelve la empresa, y evaluar su impacto en cada una de sus aéreas funcionales.

2.2.2.1.1. Indicadores

Franklin (2013), menciona que emplear indicadores de manera básica cumple con el objetivo de establecer parámetros para evaluar los resultados en la gestión de una organización y estratégicamente, en precisar el desempeño de variables con distinto calibre y alcance para definir un contexto de actuación integrado.

2.2.2.1.1.1. Indicadores Financieros

Los ratios financieros, llamados también índices, cocientes, razones o relación expresan el valor de una magnitud en función de otra y se obtienen dividiendo su valor por otro. (Flores, 2008)

Flores (2008) cita a la CONACEV, quien menciona que los índices financieros llamados también coeficientes financieros pueden ser definidos como la relación que existe entre las cuentas del Balance General y del Estado de Ganancias y Pérdidas. Además, los clasifica en:

a) Índices de Liquidez

Estos índices, menciona Flores (2008), muestran el nivel de solvencia financiera de corto plazo de la empresa, en función a la capacidad que tienen para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo que se derivan del ciclo de producción.

b) Índices de gestión

Permiten evaluar el nivel de actividad de la empresa y la eficacia con la cual ésta ha utilizado sus recursos disponibles. Cabe mencionar que, una gestión más eficaz es reflejo del resultado de las políticas de inversión, ventas y cobranzas aplicadas. (Flores, 2008)

c) Índices de Solvencia

Son indicadores que miden la solvencia financiera de largo plazo con que cuenta la empresa, para hacer frente al pago de sus obligaciones con regularidad. La solvencia de la empresa dependerá de la correspondencia que exista entre el plazo de recuperación de las inversiones y el plazo de vencimiento de los recursos financieros propios o de terceros. (Flores, 2008)

d) Índices de Rentabilidad

Flores (2008) menciona que son aquellos que permiten evaluar el resultado de la eficacia de la gestión y administración de los recursos económicos y financieros de la empresa

2.2.2.1.1.2. Indicadores de Gestión empresarial

Franklin (2013) afirma que el fin primordial de emplear indicadores en el proceso administrativo es poder evaluar en términos cualitativos y cuantitativos el

cumplimiento puntual de sus etapas y su propósito estratégico, a partir de la revisión de sus funciones.

El manejo simultáneo de los indicadores cualitativos y cuantitativos permite obtener una visión global y más completa de la organización, asociado la esencia con las acciones y el comportamiento con los resultados.

Franklin (2013) menciona algunos indicadores que permiten definir el marco de actuación de la organización, en cuento a su propósito estratégico, indicadores enfocados en: la visión, misión, objetivos, metas, tácticas, procesos, políticas, procedimientos y enfoques.

2.2.2.1.2. Cadena de Valor

2.2.2.1.2.1. Definición

Betancourt (2014) afirma que la cadena de valor se deriva de la forma en que las empresas organizan y llevan a cabo sus actividades, emplean nuevos procedimientos, nuevas tectologías o diferentes insumos.

La cadena de valor es una herramienta de gestión diseñada por Michael Porter que permite realizar un análisis interno de una empresa, a través de su desagregación en sus principales actividades generadoras de valor. Esta herramienta divide las actividades generadoras de valor de una empresa en dos: las actividades primarias o de línea y las actividades de apoyo o de soporte” (Ayala, 2006)

Además, Ayala (2006) agrega que en el análisis de la cadena de valor se busca identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esta ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales.

Thais (2001) complementa el concepto de Ayala, señalando que cada una de las actividades cumple dos funciones, la de crear valor por sí misma, como también contribuirá la sincronización de los valores individuales para crear el valor total.

En conclusión, el estudio de cadena de valor, permite conocer la estructura y dinámica del funcionamiento del negocio estudiado, con la finalidad de identificar los factores que inciden en él; es decir los problemas y las oportunidades para el

mejoramiento de su desempeño de su competitividad, eficiencia, sostenibilidad (ambiental y económica), analizando la equidad (el cómo se distribuyen las ganancias a lo largo de la cadena) y la calidad del flujo de productos del negocio estudiado; todo esto para el diseño e implementación de estrategias (planes, programas, proyectos y acciones) adecuadas a las particularidades y demandas de los actores de la cadena. (PADER – COSUDE, 2001)

2.2.2.1.2.2. Elementos

Quintero y Sánchez (2006) mencionan, que la cadena de valor está constituida por tres elementos:

✓ **Las Actividades Primarias**, son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de post-venta.

✓ **Las Actividades de Soporte a las actividades primarias**, se componen por la administración de los recursos humanos, compras de bienes y servicios, desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).

✓ **El Margen**, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

2.2.2.1.3. Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI)

D'Alessio (2008) la matriz de evaluación de factores internos permite, de un lado, resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio, y por otro lado, ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre esas áreas.

Para la aplicación de la matriz EFI se requiere un juicio intuitivo en el desarrollo, puesto que el entendimiento cabal de los factores incluidos es más importante que los valores resultantes.

El procedimiento para la evaluación de factores internos, menciona el mismo autor, es el siguiente:

- a) Realizar una lista de factores de éxito clave identificados en el proceso de evaluación interna.
- b) Asignar un valor de 1 – 4 a cada factor. Los valores son:
 4 = Fortaleza mayor
 3 = Fortaleza menor
 2 = Debilidad menor
 1 = Debilidad mayor
- c) Multiplicar el peso de cada factor por su valor
- d) Sumar los pesos ponderados de cada factor.
- e) Determinar el puntaje ponderado total para la organización.

Figura 1 Matriz EFI

	Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
	Fortalezas			
1				
2				
3				
4				
5				
6				
	Debilidades			
1				
2				
3				
4				
5				
6				
	Total	1.00		

Fuente: D' Alessio, *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*

2.2.2.2. Análisis Externo

El propósito de la evaluación externa es crear una lista definitiva de las oportunidades que podrían beneficiar a una organización y de las amenazas que deben evitarse. El objetivo esta evaluación no es elaborar una lista exhaustiva de cada factor posible que pudiera influir en la organización; el objetivo principal es identificar las principales variables, para lo cual se utiliza la matriz EFE. (D'Alessio, 2008)

2.2.2.2.1. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

D'Alessio (2008) afirma que la matriz EFE permite resumir y evaluar la información: política, económica, financiera, social, cultural, tecnológica entre otros; para luego cuantificar los resultados en las oportunidades y amenazas identificadas que ofrece el entorno.

Además, este mismo autor, nos menciona los pasos para desarrollar la matriz EFE, los cuales se detallan a continuación:

- a) Realizar una lista de los factores determinantes para el éxito identificados en el proceso de la evaluación externa.
- b) Asignar un peso relativo a cada factor de 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante). El peso esta en relación a la importancia del factor para el éxito de la empresa.
- c) Asignar una calificación de 1 a 4 a cada factor clave externo, considerando la siguiente escala:
 - 4 = La respuesta es superior.
 - 3 = La respuesta está por encima del promedio
 - 2 = La respuesta es promedio
 - 1 = La respuesta es pobre
- d) Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para determinar el peso ponderado.
- e) Sumar los pesos ponderados de cada variable para determinar el peso ponderado total de la organización

Figura 2 Matriz EFE

	Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
	Oportunidades			
1				
2				
3				
	Amenazas			
1				
2				
3				
	Total	1.00		

Fuente: D' Alessio, *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*

2.2.2.3. Matriz Interno – Externa (IE)

La matriz IE también es una matriz de portafolio, porque en ella se grafican cada una de las divisiones o de los productos de la organización, ubicándolos en una de nueve celdas por medio de dos dimensiones, que corresponden a los puntajes ponderados resultantes del desarrollo de las matrices EFE y EFI para cada división. (D'Alessio, 2008)

Además, D'Alessio (2008) menciona que la matriz IE consta de dos ejes, con tres sectores cada uno, que forman las nueve celdas. El eje x corresponde al rango total de puntajes ponderados de la matriz EFI. El eje está dividido en tres sectores, que reflejan la posición estratégica interna de la división, débil: de 1.0 a 1.9, promedio de 2.0 a 2.0 y fuerte de: de 3.0 a 4.0. El eje y, que corresponde al rango total de puntajes ponderados de la matriz EFE, también está dividido en tres sectores, bajo: de 1.0 a 1.9, medio: de 2.0 a 2.9 y alto: de 3.0 a 4.0, que reflejan la capacidad de la división para capitalizar oportunidades y evitar amenazas.

Figura 3 Matriz EI

Región	Celdas	Prescripción	Estrategias
1	I, II, IV	Crecer y construir	Intesivas Integración Penetración en el Mercado
2	III, V y VII	Retener y mantener	Desarrollo de Productos
3	VI, VII, IX	Cosechar o desinvertir	Defensivas

Total Ponderado EFE	Fuerte 3.0 a 4.0	Promedio 2.0 a 2.99	Débil 1.0 a 1.99
	Alto 3.0 a 4.0	I	II
Medio 2.0 a 2.99	IV	V	VI
Bajo 1.0 a 1.99	VII	VIII	IX

Fuente: D' Alessio, *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y nivel de investigación

La presente investigación es de tipo aplicada, siendo calificada como tal porque se utilizaron los conocimientos teóricos en la práctica, con el fin de obtener resultados que fueron de provecho para la empresa objeto de estudio e interesados en general.

Se revisó teoría que definió los conceptos que se aplicaron en la empresa comercial INVERSIONES J&E SAC, identificando la problemática y desarrollando los instrumentos que conllevaron a medir la eficiencia de su gestión operativa, para el posterior diseño de un balanced scorecard.

Para Murillo, la investigación aplicada “recibe el nombre de investigación práctica o empírica, que se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos adquiridos, a la vez que se adquieren otros, después de implementar y sistematizar la práctica basada en investigación” (Vargas, 2009, p. 159).

3.2. Diseño de investigación

El diseño de esta investigación es descriptivo simple, debido a que se recolectó información de la empresa objeto de estudio para su posterior análisis, lo que la convierte en una investigación no experimental.

3.3. Población, muestra de estudio y muestreo

Como el estudio se realizó en la empresa comercial INVERSIONES J&E SAC, la población y la muestra es la misma empresa INVERSIONES J&E SAC.

3.4. Criterios de selección

Para esta investigación, se eligió la empresa comercial Inversiones J&E SAC, debido a que se conoce de cerca la problemática de la empresa, y se busca ayudarla con los resultados obtenidos. Además, se tiene un mayor acceso a la información financiera y contable, y por parte de los directivos, se tiene disposición de colaborar con el desarrollo de esta investigación.

3.5. Operacionalización de Variables

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores	ITEM
Balanced Scorecard	Sistema de gestión y medición estratégica que permite implementar el plan estratégico de la organización para que cumpla con sus objetivos	El modelo define cuatro perspectivas de carácter general, que son consideradas como suficientes y validas en la mayor parte de las organizaciones. Perspectiva: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje	Financieros	Ratios
			Clientes	Nivel de Satisfacción
			Procesos Internos	Productividad de la mano de obra
				Nivel de Inventarios (JIT)
			Aprendizaje	Capacitación y entrenamiento Grado de Satisfacción del personal
Eficiencia	La eficiencia es la consecución de los mejores resultados incurriendo en los mínimos sacrificios.	Para medir la eficiencia de una empresa o área específica, se utilizan diversos indicadores, en los cuales se pueden resaltar los Financieros y de Gestión	Financieros	Liquidez
				Gestión
				Rentabilidad
				Financiamiento
			Gestión empresarial	Visión
				Misión
				Objetivos
				Metas
				Estrategias / Tácticas
				Políticas
				Procedimientos
			Enfoques	

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.6.1. Técnicas

En el estudio se realizaron técnicas como:

- ✓ Recopilación de documentos, como los que se detallan a continuación:
 - Estados Financieros
 - Reglamento interno
 - Otros
- ✓ Encuestas, entrevistas y focus group, aplicadas y/o destinadas a:
 - Gerente
 - Colaboradores
 - Clientes

3.6.2. Instrumentos

Las técnicas antes mencionadas, fueron aplicadas mediante los siguientes instrumentos:

- ✓ Informes de la empresa
- ✓ Guía de encuesta
- ✓ Guía de entrevista.

3.7. Procedimientos

La investigación requirió información financiera, contable y administrativa con la que cuenta la empresa. Por otro lado, se desarrollaron cuestionarios que permitieron recolectar la apreciación de todos los miembros de la organización, entre otros; esto con el fin de conocer y obtener información del estado actual de la empresa, lo que conllevó a desarrollar el modelo del Balanced Scorecard.

3.8. Plan de procesamiento para análisis de datos

En la realización de este estudio, se recolectó información financiera de la empresa la cual fue traducida en indicadores, gráficos y cuadros estadísticos que dieron a conocer su situación financiera. Posteriormente se recolectó información estadística que nos brindó un panorama más amplio en cuanto a la situación frente a sus competidores. Mediante matrices, se analizaron los factores internos y externos que afectan a la empresa, logrando así, identificar sus debilidades y amenazas. Para finalmente, con la información obtenida, diseñar el modelo del Balanced Scorecard.

3.9. Matriz de Consistencia

Marco Teórico	Objetivos	Hipótesis General	Variables	Tipo de estudio y diseño de investigación	Métodos	Técnicas e instrumentos	Población y muestra
<p>2.2.1. Balanced Scorecard</p> <p>2.2.1.1. Definición</p> <p>2.2.1.2. Perspectivas del Balanced Scorecard</p> <p>2.2.1.3. Funciones del Balanced Scorecard</p> <p>2.2.1.4. Construcción del Balanced Scorecard</p> <p>2.2.2. Eficiencia</p> <p>2.2.2.1. Análisis Interno</p> <p>2.2.2.1.1. Indicadores</p> <p>2.2.2.1.2. Cadena de Valor</p> <p>2.2.2.1.3. Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI)</p> <p>2.2.2.2. Análisis Externo</p> <p>2.2.2.2.1. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)</p> <p>2.2.2.3. Matriz Interno – Externa (IE)</p>	<p>OBJETIVO GENERAL Evaluar la gestión operativa de la empresa INVERSIONES J&E SAC y diseñar un modelo de balanced scorecard para mejorar su eficiencia.</p> <p>OBJETIVOS ESPECIFICOS</p> <p>-Describir las áreas de la empresa INVERSIONES J&E SAC.</p> <p>-Evaluar la eficiencia de la gestión operativa de la empresa INVERSIONES J&E SAC</p> <p>-Identificar las deficiencias y amenazas de la empresa INVERSIONES J&E SAC.</p> <p>-Diseño del Modelo Balanced Scorecard</p>	<p>La evaluación de las áreas y el diseño de un modelo de Balanced Scorecard en la empresa INVERSIONES J&E SAC permitiría mitigar las deficiencias y lograr una eficiente gestión mejorando el desempeño de la empresa.</p>	<p>Variable Independiente:</p> <p>-Eficiencia</p> <p>-Balanced Scorecard</p> <p>Variable Interviniente:</p> <p>Empresa INVERSIONES J&E SAC</p>	<p>TIPO DE ESTUDIO La presente investigación es de tipo aplicada, siendo calificada como tal porque se utilizarán los conocimientos teóricos en la práctica, con el fin de obtener resultados que sean de provecho para la empresa objeto de estudio e interesados en general.</p> <p>DISEÑO DE INVESTIGACION El diseño de esta investigación es descriptivo simple, debido a que se recolectará información de la empresa objeto de estudio para su posterior análisis, lo que la convierte en una investigación no experimental.</p>	<p>La metodología que se aplicará en esta investigación será empírica – teórica, debido a que se aplicará a la empresa comercial INVERSIONES J&E SAC métodos de observación y medición, y siguiente a esto se realizará análisis y síntesis.</p>	<p>En el estudio se realizarán técnicas de recopilación de documentos, encuestas, entrevistas que serán aplicados mediante los siguientes instrumentos:</p> <p>informes de la empresa, guía de encuesta y guía de entrevista</p>	<p>Empresa Comercial INVERSIONES J&E SAC</p>

3.10. Consideraciones éticas

Parte fundamental de esta investigación, fue la reserva y confidencialidad de la información brindada por la empresa objeto de estudio, la cual, como parte del acuerdo para poder hacer uso de su información, se ha modificado todos sus datos personales con el fin de resguardar la misma.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados

4.1.1. Descripción de las áreas de la empresa

La empresa comercial INVERSIONES J&E SAC, objeto de estudio, fue fundada e inscrita en el año 2008, es una entidad dedicada a la comercialización de abarrotes, los que incluyen productos tales como: Aceite, leche, detergente, fideos, pañales, papel higiénico y jabones.

Cuenta con 13 (trece) trabajadores, y está ubicada en el distrito de José Leonardo Ortiz en la ciudad de Chiclayo.

Descripción de las áreas:

La empresa objeto de estudio, comercializadora INVERSIONES J&E SAC, cuenta con 5 (cinco) áreas dentro de la organización y 1 (una) tercerizada. (Anexo 1: Organigrama)

4.1.1.1. Áreas

a) Gerencia

En el área de gerencia se encuentra 1 (una) persona, el cual tiene como función ver las cuotas que se tiene con los proveedores, de estas cuotas evaluar los avances de la mercadería con la entidad; ver los precios de ventas y diferenciarlos con los productos del mercado; analizar la utilidad que genera las ventas de los productos; analizar las ventas que se da al crédito y las contra entrega y atender a los principales clientes de la entidad.

b) Planeamiento y Control

Dentro de esta área se encuentra 1 (un) encargado, quien tiene como principales funciones realizar un estudio de mercado basado en la recopilación de información tanto de clientes internos como externos. Además, labores necesarias como elaborar los documentos de gestión pertinentes y requeridos por la gerencia, entre otros.

c) Ventas

Esta área está conformada por 4 (cuatro) trabajadores, se cuenta con 2 (dos) encargados de las ventas en los distintos puntos del distrito de José Leonardo Ortiz, cuyas principales funciones son:

1. Realizar el proceso de venta correspondiente ya sea en punto de venta directo o en tienda.
2. Comunicar las promociones de venta vigentes.
3. Desarrollar las estrategias de venta planteadas o sugerir las que considere necesarias para incrementar el flujo de las mismas.

Y, 2 (dos) vendedoras estables en el lugar donde se desarrollan las actividades que, además de las funciones detalladas en el párrafo anterior, desempeñan las siguientes:

1. Realizar el registro de compras de mercadería de manera oportuna.
2. Brindar un servicio de calidad a los clientes con información transparente, oportuna y veraz.
3. Realizar el cobro de ventas al crédito otorgadas.

d) Almacén

La empresa cuenta con 2 (dos) almacenes ubicados a 5 (cinco) cuadras del lugar donde se desarrollan las operaciones de la empresa, los cuales cuentan con 1 (un) supervisor y responsable de la mercadería, desarrollando las siguientes funciones:

1. Recepcionar la mercadería ingresante, manteniendo el correcto almacenamiento según las normas de seguridad establecidas, verificando previamente que ésta se encuentre en buen estado y en las cantidades compradas.
2. Realizar el inventario físico de productos una vez al mes, para lo cual deberá paralizarse la labor de ventas y despacho.
3. Llevar un control detallado de los ingresos y salidas de mercadería, los cuáles deben ser registrados en los documentos pertinentes (reportes de almacén) para su posterior archivo.
4. Coordinar el reparto de mercadería teniendo como principio fundamental el atender los requerimientos de los clientes oportunamente optimizando tiempos y esfuerzos.

5. Distribuir el reparto de la mercadería entre el personal de despacho, tomando en cuenta el criterio de urgencia y/o prioridad en la entrega, así como la cantidad a repartir, con el propósito de que ésta sea equilibrada.

6. Coordinar las transferencias y todo tipo de operaciones y/o gestiones entre almacenes.

7. Velar por el buen desempeño del personal a su cargo, brindándoles las herramientas necesarias, motivándolos en su labor y fomentando el trabajo en equipo.

8. Realizar círculos de calidad con el personal a cargo de manera periódica.

e) Despacho

La última área de la empresa es la de despacho, a cargo de 5 (cinco) trabajadores encargados de:

1. Cargar la mercadería en las unidades según lo dispuesto por jefe de almacén, y disponerse para el reparto correspondiente, portando la orden de entrega.

2. Una vez ubicados en el punto de entrega, deberán proceder a la descarga y concluido el proceso deberá solicitar la firma de recepción por parte del cliente en el documento respectivo; las mismas que deberán ser archivadas en el lugar designado previamente (en almacén).

3. Concluida su labor deberán reportarse a su sitio de labores o continuar con el reparto, de ser el caso.

4. Finalizada la jornada del día, deberán acercarse hacia las oficinas principales para reportar las posibles ocurrencias durante su desempeño además de rendir los informes requeridos por su superior, si así lo fuera.

5. Apoyar en el inventariado de mercadería en las fechas designadas.

Cabe resaltar que la mercadería deberá ser cargada y retirada de las unidades con medidas de cuidado y seguridad a fin de evitar el deterioro, robo y/o pérdida; lo cual será responsabilidad única y exclusiva de los encargados del despacho, salvo situaciones especiales.

Asimismo, las condiciones de reparto en cuanto a cantidad y rutas serán determinadas y comunicadas por el jefe de almacén.

4.1.2. Evaluación de la eficiencia de la gestión

Para evaluar la eficiencia de la gestión en la empresa comercializadora INVERSIONES J&E SAC, se recurrió al uso de indicadores financieros, así como también a la evaluación personal de la gestión, mediante instrumentos de recolección de datos (entrevistas y encuestas), en los cuales se determinó lo siguiente:

4.1.2.1. Indicadores Financieros

Entre estos indicadores se evaluaron los de Liquidez, Gestión, Rentabilidad y Endeudamiento, los cuales fueron comparados con los datos establecidos por el Institución Nacional de Estadística e Informática (INEI) seleccionados de acuerdo al rubro de actividades y al volumen de ventas que posee la empresa.

Tabla 1 Diagnostico Financiero

Ratio	Descripción	Empresa			INEI	Evaluación Financiera	
		2015	2016	2017		Transv.	Longitud.
Liquidez	Razón Corriente	7.97	4.21	5.66	1.28	Malo	Malo
	Prueba Acida	2.19	1.45	0.94	0.74	Malo	Bueno
	Disponibilidad Inmediata	1.16	1.07	0.39	0.15	Regular	Bueno
Gestión	Ventas	0.00	0.00	0.00	Menor	Bueno	Bueno
	Relación Inventario	16.82	15.26	10.05	-	Regular	Regular
	Rotación de activos fijos	322.71	563.18	597.08	Mayor	Bueno	Bueno
	Rotación de activos totales	11.77	9.55	8.04	2.55	Regular	Regular
	Plazo Promedio Cobro	0.00	0.00	0.00	Menor	Bueno	Bueno
Endeudamiento	Razón de Endeudamiento	34.54	48.34	47.41	67.7	Regular	Bueno
	Razón Deuda	35.01	46.82	35.64	88.9	Malo	Malo
	Autonomía Financiera	65.46	51.66	52.59	32.3	Regular	Regular
Rentabilidad	Margen sobre Ventas	0.59	0.33	0.44	2.8	Malo	Malo
	Margen de Utilidad Bruta	0.10	0.45	0.18	16.1	Malo	Malo
	Margen de Utilidad en Operaciones	0.91	0.73	1.12	3.2	Malo	Regular
	Margen de Beneficio	0.10	0.45	0.18	4.63	Malo	Regular
	Rentabilidad Financiera (ROE)	10.69	6.07	6.80	22.41	Malo	Malo
	Rentabilidad sobre Activo (ROA)	1.19	4.28	1.42	8.1	Malo	Regular

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 2 Resumen Evaluativo

Evaluación Financiera	Transversal	Longitudinal
Bueno	3	6
Regular	5	6
Malo	9	5
Apreciación	Malo	Regular
Diagnóstico de la situación de la empresa: Regular		

Fuente: Elaboración Propia

4.1.2.2. Diagnostico Financiero

a) Liquidez:

De acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación y en comparación con los indicadores obtenidos por el INEI, se concluyó que la liquidez de la empresa se encuentra en promedio, elevada, lo cual indica una ineficiente utilización de los activos corrientes.

b) Gestión

Como se observa en la tabla 1, de acuerdo a lo obtenido en la evaluación de la gestión de la empresa, se concluye que ésta posee una buena rotación en cuanto a sus cuentas por cobrar, logrando un menor plazo promedio de cobro, asegurando liquidez a la empresa. Además, se puede observar la mejora que existe al comparar la evaluación con los años anteriores (2015, y 2016)

c) Rentabilidad:

Acorde a lo evaluado y como consecuencia de un activo corriente ineficientemente utilizado, la rentabilidad se ve afectada en tanto como se observa en la tabla 1 los indicadores muestran una retribución menor a la del sector analizado por el INEI.

d) Endeudamiento

Por último, en lo que representa la incorporación de un financiamiento externo, se concluye que la empresa posee autonomía financiera en los periodos en que fue evaluada.

4.1.2.3. Indicadores de Gestión Administrativa

Entre los indicadores que se seleccionaron, se encuentran aquellos que generan información de la fase de planeación, como son la visión, misión, objetivos, metas, estrategias, políticas, procedimientos y enfoques.

Tabla 3 Indicadores de gestión Administrativa

Indicador	Descripción	%
Visión	Empleados que la conocen/ Total de Empleados	15%
	Empleados que la comparten/ Empleados que la conocen	0%
Misión	Empleados que la conocen/ Total de empleados	15%
	Empleados que participan en su definición/ Total de empleados	77%
Objetivos	Objetivos alcanzados/ Objetivos definidos	25%
Metas	Metas alcanzadas/ Metas establecidas	0%
	Metas alcanzadas/ Objetivos definidos	0%
Estrategias	Estrategias implementadas/ Total de estrategias	0%
	Estrategias del negocio implementadas / Total de estrategias	0%
Políticas	Políticas aplicadas / Políticas establecidas	33%
	Políticas cumplidas / Políticas establecidas	33%
	Total de políticas / Total de estrategias	300%
Procedimientos	Procedimientos aplicados / Procedimientos definidos	100%
	Procedimientos aplicados / Número de áreas	120%
Enfoques	Funciones asignadas / Funciones definidas	100%

Fuente: Elaboración Propia

a) Visión:

De acuerdo a los resultados obtenidos en el estudio, se concluye que en la empresa comercial INVERSIONES J&E SAC solo el 15% de los empleados conocen la visión de la empresa y, además, no la comparten, lo que conlleva a que el resto de trabajadores no tenga una meta definida de hacia dónde se quiere llegar en el futuro.

b) Misión

Se logra comprender que solo el 15% de los empleados de la empresa comercial INVERSIONES J&E SAC conoce la misión de la entidad en un ámbito subjetivo, debido a que si bien, participan dentro del desarrollo de la misión, no tienen o desconocen el verdadero servicio que se quiere brindar.

c) Objetivos

La empresa comercial INVERSIONES J&E SAC, estableció cuatro (4) objetivos claves que son el tener un aumento de ventas, tener otros puntos de ventas, mejorar la metodología de los sistemas de cobros y mejorar la metodología de otorgamientos de créditos; sin embargo, solo se está cumpliendo uno (1), esto implica que no se está traduciendo los objetivos de la organización en propósitos concretos.

d) Metas

La empresa objeto de estudio no cuenta con metas definidas, lo que en cierta parte, no contribuye al logro de los objetivos.

e) Estrategias

En la empresa comercial INVERSIONES J&E SAC, cuenta con dos estrategias, sin embargo, estas no han sido implementadas o ejecutadas.

f) Políticas

Se cuentan con dieciséis (16) políticas en la empresa comercial INVERSIONES J&E SAC, sin embargo, estas son subjetivas y el personal puede o no aplicarlas correctamente, impidiendo llevar un buen control a nivel de empresa, afectando su eficiencia.

g) Procedimientos

La entidad cuenta con un total de 6 procedimientos de los cuales todos son aplicados considerando así que la empresa tiene una buena administración de procesos.

h) Enfoques

La empresa comercial INVERSIONES J&E SAC posee una buena distribución de sus funciones, cada uno de sus trabajadores, conoce y cumple con las funciones asignadas.

4.1.2.4. Análisis interno y externo

Como parte fundamental en el análisis organizacional realizado a la empresa comercial INVERSIONES J&E SAC, se evaluó y analizó tanto su entorno, como sus procesos internos, mediante cuestionarios, entrevistas y visitas guiadas, permitiendo conocer cuáles son sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que esta presenta en la actualidad.

4.1.3. Identificación de las deficiencias y amenazas

4.1.2.1.1. Cadena de Valor

Tabla 4 Cadena de Valor

ABASTECIMIENTO				
Cámaras de seguridad, útiles de escritorio, vestimenta única perteneciente a la empresa				
DESARROLLO TECNOLÓGICO				
Cuenta con la instalación de una contadora de billetes marca DEKOTA, con el propósito de realizar un fiable y rápido conteo del dinero de las ventas del día				
RECURSOS HUMANOS				
El reclutamiento del personal se da por el conocimiento que se tiene a cada persona en particular (amigos, familiares) porque se conoce sus intereses, además de la confianza				
INFRAESTRUCTURA				
Se encuentra ubicada en un lugar estratégico de Lambayeque que es un lugar donde se realiza el comercio en gran cantidad(Mercado Moshoqueque) es aquí donde llegan los clientes de distintos lugares.				
Logística Interna	Operaciones	Logista Externa	Marketing y Ventas	Servicios
Se negocia con el proveedor y se registra en el sistema al momento de la llegada de los productos comprados hacia el local. Y se cuenta con dos tipos de ventas la cual una es venta normal y la otra rápida	La actividad empieza desde el momento que el cliente solicita el pedido de un producto que desea después se envía una solicitud a almacén sobre el producto requerido por el cliente; el personal de almacén recibe la solicitud y envía el producto; llega el producto al local y este se le entrega al cliente en despacho.	Todo el personal cuenta con una vestimenta donde se representa a la empresa para que así el cliente tenga la confianza; se cuenta con un sistema que sirve como una gran fortaleza a la hora de entregar los productos para que así no haya errores de entrega de los productos	Se cuenta con productos a bajo precio que están al alcance de cada cliente; y con una vestimenta representativa de la empresa, para que así mostrar quiénes somos.	Se brinda el mejor servicio hacia el cliente con la mejor atención que este requiera para que se sienta libre de dar sus ideas de lo que solicita y así se sienta satisfecho al momento de retirarse del local.

Fuente: Elaboración propia

4.1.2.1.1.1. Actividades Primarias

A. Logística Interna

1. Se negocia con el proveedor y se registra en el sistema al momento de la llegada de los productos comprados hacia el local.
2. Se cuenta con dos tipos de ventas una que es entrega normal de venta y la otra es una entrega rápida; la entrega normal consiste en: El cliente llega a las instalaciones de la empresa, solicita el pedido, y de almacén llega el producto al local y se le entrega al cliente. La venta rápida o de emergencia consiste en: El cliente solicita un producto de entrega rápida o emergencia, en este caso el colaborador de despacho llega a almacén y éste lleva el producto al local del cliente con el menor tiempo posible.
3. Con la alta cantidad de clientes y el precio del producto que se posee; la rotación de inventarios alta.

B. Operaciones

1. La actividad u operación empieza desde el momento que el cliente llega al local y éste solicita el pedido de un producto que desea, asimismo los vendedores(as) consultan con el sistema para ver el stock del producto solicitado, después se envía una solicitud a almacén sobre el producto requerido por el cliente, el personal de almacén recibe la solicitud y envía el producto con su respectiva guía de remisión; llega el producto al local y este se le entrega al cliente en despacho.

C. Logística Externa

1. Todo el personal cuenta con una vestimenta donde se representa a la empresa para que así el cliente tenga la confianza de quienes son pertenecientes a la empresa y se sienta libre de consultar de acuerdo a sus necesidades.
2. Se cuenta con un sistema que sirve como una gran fortaleza a la hora de entregar los productos para que así no haya errores de entrega de los productos solicitados por clientes.

D. Marketing y Ventas

1. Por las estrategias que se maneja con el proveedor; se cuenta con productos a bajo precio que están al alcance de cada cliente.
2. Se cuenta con una vestimenta representativa de la empresa, para así dar a conocer quiénes somos.

E. Servicios

1. Se brinda el mejor servicio hacia el cliente con la mejor atención que este requiera para que se sienta libre de dar sus ideas de lo que solicita y así se sienta satisfecho al momento de retirarse del local.
2. A los nuevos clientes se brinda la misma atención que en el punto anterior con el adicional de darle a conocer de quiénes somos y así se sienta en confianza de los servicios que se brinda.

4.1.2.1.1.2. Actividades De Apoyo

a) Abastecimiento

1. Cámaras de seguridad.
2. Objetos de escritorio que ayuden a realizar tareas de oficina.
3. Vestimenta única de la empresa.

b) Desarrollo Tecnológico

1. Se cuenta con la instalación de una contadora de billetes marca DEKOTA, con el propósito de realizar un fiable y rápido conteo del dinero de las ventas del día.
2. Se tiene un sistema software de ventas y control de inventarios.

c) Recursos Humanos

1. El reclutamiento del personal se da por el conocimiento que se tiene a cada persona en particular (amigos, familiares) porque se conoce sus intereses, además de la confianza.

d) Infraestructura

1. Se encuentra ubicada en pleno centro de Moshoque-Chiclayo del departamento Lambayeque, en una de las avenidas más concurridas, permitiendo un buen acercamiento hacia el cliente. Además, cuenta con dos almacenes estratégicamente ubicados, con el fin de garantizar la plena satisfacción del cliente en las entregas de los productos.

4.1.2.1.2. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Tabla 5 Matriz EFI

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1 Sistema de control de ventas y de inventario	0.07	4	0.28
2 Alta motivación a los colaboradores	0.12	4	0.48
3 Compromiso con el cliente	0.12	4	0.48
4 Efectividad en los canales de distribución	0.06	4	0.24
5 Productos a precios accesibles	0.05	3	0.15
6 Indicadores Financieros	0.06	3	0.18
	0.48		1.81
Debilidades			
1 No establece objetivos específicos	0.11	2	0.22
2 No realiza proyecciones de venta	0.11	1	0.11
3 Ausencia de una planeación estratégica y metas	0.10	1	0.10
4 Ausencia de un sistema de información a gerencia	0.10	2	0.20
5 No se manejan presupuestos	0.10	1	0.10
	0.52		0.63
Total	1.00		2.44

Fuente: Elaboración propia

La matriz de factores internos de la empresa comercial INVERSIONES J&E SAC, como se muestra en la tabla anterior, cuenta con 11 (once) factores determinantes del éxito, 6 (seis) fortalezas y 5 (cinco) debilidades, de acuerdo a los resultados obtenidos, la empresa se encuentra ligeramente bajo el promedio, lo que implica una posición estratégica débil, por tanto, debe enfocarse en superar sus debilidades y reforzar sus fortalezas.

Como se logra ver, algunas de sus debilidades tienen mucha repercusión en tanto a su éxito, por ejemplo, el hecho de no tener claro hacia donde se quiere llegar y cómo hacerlo, en cuanto al ámbito financiero, no se cuentan con planes o proyecciones de ventas que permitan mejorar la eficiencia de sus recursos.

4.1.2.2. Análisis externo

En el análisis externo, se evaluaron factores claves para el tipo de mercado que es objeto de estudio; como principales factores se consideró las variables políticas, económicas, financieras, sociales, tecnológicas y otras fuerzas que pueden influir en el éxito de la organización.

a) Competencia

De acuerdo a estudios realizados por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) en el departamento de Lambayeque, existen más de 500 empresas comerciales que si bien, no es una cifra muy elevada, estas representan casi el 9% de las ventas netas del país, colocándose en el segundo lugar después de Lima. Además, se registra que, de las ventas, más del 65% se dan en el comercio por mayor.

Esto muestra la fuerte competencia que existe en el departamento en cuestión de captación de ingresos. Por lo que pequeñas diferencias en el proceso de venta pueden ser significantes para la empresa.

Tabla 6 Ventas netas de las empresas comerciales por segmento empresarial, según actividad económica

Actividad Económica	Total		Gran Empresa		Mediana Empresa		Pequeña empresa	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
Total	311,099	100.0	255,843	82.2	8,067	2.6	47,189	15.2
Ventas y reparación de vehículos automotores y motocicletas	33,209	100.0	28,401	85.5	681	2.1	4,127	12.4
Comercio al por mayor	205,080	100.0	175,364	85.5	3,800	1.9	25,916	12.6
Comercio al por menor	72,810	100.0	52,078	71.5	3,587	4.9	17,145	23.5

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI (2010)

Tabla 7 Empresas Comerciales Según Departamento

Departamento	Absoluto	%
Total	28234	100.0%
Amazonas	37	0.1%
Ancash	632	2.2%
Apurímac	143	0.5%
Arequipa	1791	6.3%
Ayacucho	304	1.1%
Cajamarca	652	2.3%
Provincia Const. Del Callao	1068	3.8%
Cusco	428	1.5%
Huancavelica	5	0.0%
Huánuco	412	1.5%
Ica	541	1.9%
Junín	140	0.5%
La Libertad	1333	4.7%
Lambayeque	511	1.8%
Lima	16701	59.2%
Loreto	719	2.5%
Madre de Dios	244	0.9%
Moquegua	12	0.0%
Pasco	131	0.5%
Piura	564	2.0%
Puno	475	1.7%
San Martín	649	2.3%
Tacna	217	0.8%
Tumbes	221	0.8%
Ucayali	306	1.1%

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI (2010)

Tabla 8 Ventas Netas de las empresas comerciales, según departamento

Departamento	Absoluto	%
Total	311,099	100.0%
Amazonas	237	0.1%
Ancash	2,068	0.7%
Apurímac	587	0.2%
Arequipa	7,595	2.4%
Ayacucho	861	0.3%
Cajamarca	1,452	0.5%
Provincia Const. Del Callao	7,405	2.4%
Cusco	3,355	1.1%
Huancavelica	29	0.0%
Huánuco	1,659	0.5%
Ica	1,587	0.5%
Junín	1,389	0.4%
La Libertad	5,313	1.7%
Lambayeque	27,618	8.9%
Lima	235,811	75.8%
Loreto	2,947	0.9%
Madre de Dios	759	0.2%
Moquegua	116	0.0%
Pasco	480	0.2%
Piura	3,165	1.0%
Puno	1,805	0.6%
San Martín	1,938	0.6%
Tacna	1,271	0.4%
Tumbes	276	0.1%
Ucayali	1,375	0.4%

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI (2010)

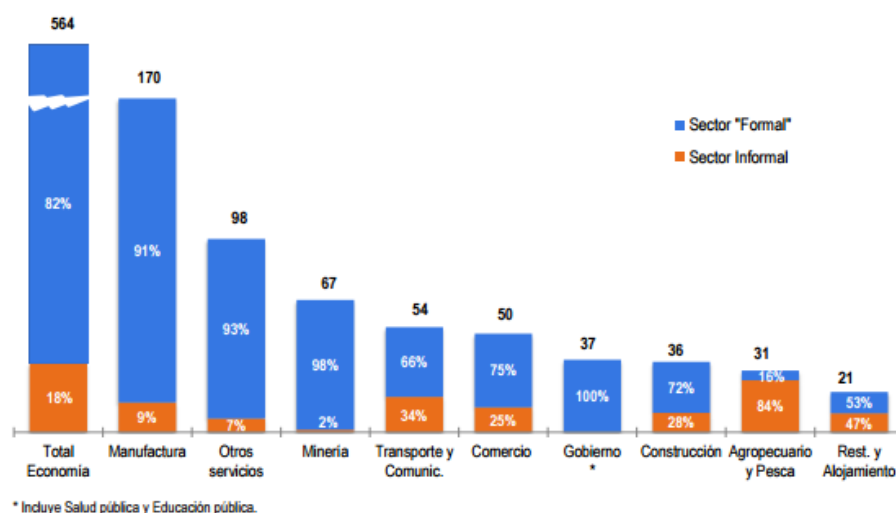
b) Participación en el mercado.

Toda organización tiene como objetivo lograr conseguir un “espacio” en el mercado, un reconocimiento óptimo por parte del cliente, conllevando a fidelizar a los que ya se tienen y captar más.

La empresa INVERSIONES J&E SAC, se encuentra entre una de las 3 (tres) principales comercializadoras en la ciudad de Chiclayo, de acuerdo al nivel de ventas que genera y el volumen de productos que posee. Además, la empresa INVERSIONES J&E SAC es considerada como una de los principales clientes de empresas proveedoras como Alicorp, Gloria y Fósforos Llama.

c) Informalidad

Figura 4 Participación de la producción del sector informal por actividad económica (Miles de millones de nuevos soles corriente)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI (2010)

Como se puede observar en el cuadro anterior, y en concordancia con lo mencionado sobre la competencia que existe, pues bien, otro factor que esta inherente en este mercado, y más aún en el distrito de José Leonardo Ortiz, es la informalidad, de acuerdo al análisis realizado por el INEI, en el sector comercio existe un 25% de informalidad, lo que en cierta forma, fomenta a una competencia desleal, que de por sí misma puede perjudicar a las empresas formales como la empresa INVERSIONES J&E SAC, objeto de estudio.

d) Cultura

La cultura, es el modo de vida de una comunidad o grupo. Con el fin de encajar en un grupo cultural, un consumidor debe seguir las normas culturales que se encuentran formalmente manifiestas y aquellas que son tácitas.

Enfocándonos en esta última, en la ciudad de Chiclayo, más específicamente en el distrito de José Leonardo Ortiz, una posible amenaza que afecta a las empresas comerciales es la costumbre de los consumidores de comprar en fines de semana o inicios de ésta. Como consecuencia, el día central, miércoles, las ventas se ven reducidas a un nivel significativo, en comparación con los demás días.

e) Manejo de desperdicio

En el distrito de José Leonardo Ortiz, la realidad en cuanto a los desperdicios e incluso calles por donde transitan las personas, es totalmente decepcionante.

Factores medioambientales como estos, pueden llegar a convertirse en grandes amenazas del entorno, debido a que no solo afectan a las personas que habitan cerca, sino también a los consumidores y posibles clientes que llegan a la empresa de distintos lugares del departamento.

4.1.2.2.1. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Tabla 9 Matriz EFE

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1 Mejoras e innovaciones tecnológicas	0.16	4	0.64
2 Facilidades de ubicación	0.13	3	0.39
3 Participación en el mercado	0.15	4	0.60
	0.44		1.63
Amenazas			
1 Competencia	0.12	3	0.36
2 Fluctuación de Precios	0.12	2	0.24
3 Informalidad	0.13	4	0.52
4 Cultura y estilos de vida	0.10	2	0.20
5 Manejo de Desperdicios	0.09	2	0.18
	0.56		1.50
Total	1.00		3.13

Fuente: Elaboración propia

La matriz de factores externos de la empresa comercial INVERSIONES J&E SAC, cuenta con 8 (ocho) factores determinantes del éxito, 3 (tres) Oportunidades y 5 (Cinco) Amenazas. El resultado obtenido de 3.13 indica que la empresa está aprovechando sus oportunidades y el manejo de las amenazas es eficiente.

4.1.2.3. Matriz Interna – Externa (IE)

Tabla 10 Matriz EI

		Total Ponderado EFI		
		Fuerte 3.0 a 4.0	Promedio 2.0 a 2.99	Débil 1.0 a 1.99
Total Ponderado EFE	Alto	3.13	2.44	III
	3.0 a 4.0		II	
	Medio	IV	V	VI
	2.0 a 2.99			
	Bajo	VII	VIII	IX
	1.0 a 1.99			

Fuente: Elaboración propia

Al evaluar las matrices EFE y EFI, obteniendo como resultados, 3.13 y 2.44 respectivamente, se ubican en el segundo cuadrante de la matriz IE, teniendo como prescripción crecer y construir, sugiriendo implementar estrategias intensivas y de integración, que concuerdan con los resultados del análisis global de la empresa.

4.1.2.4. Matriz FODA

a) Fortalezas

1. La empresa cuenta con un sistema de control de ventas e inventario
2. Alta motivación de los colaboradores
3. Compromiso con el cliente
4. Efectividad en los canales de distribución
5. Productos a precios accesibles

b) Oportunidades

1. Mejoras e innovaciones tecnológicas
2. Facilidades de ubicación
3. Participación en el mercado

c) Debilidades

1. No establece objetivos específicos
2. No realiza proyecciones de venta
3. Ausencia de una planeación estratégica y metas
4. Ausencia de un sistema de información a gerencia
5. No se manejan presupuestos

d) Amenazas

1. Competencia
2. Fluctuación de Precios
3. Informalidad
4. Estilos de Vida
5. Manejo de Desperdicios

Tabla 11 Matriz FODA

	Oportunidades	Amenazas
	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoras e innovaciones tecnológicas <ul style="list-style-type: none"> • Facilidades de ubicación • Participación en el mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia • Fluctuación de Precios <ul style="list-style-type: none"> • Informalidad • Estilos de Vida • Manejo de Desperdicios
Fortalezas		
<ul style="list-style-type: none"> • Alta motivación de los colaboradores 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar el posicionamiento de la empresa y la efectividad en los canales de distribución para lograr aumentar el margen de ventas y acaparar el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • La alta motivación de los colaboradores, permite un alto compromiso con el cliente, llevando a fidelizar a estos, haciendo así frente a la informalidad y a la posible fluctuación en los precios de los productos.
<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso con el cliente 		
<ul style="list-style-type: none"> • La empresa cuenta con un sistema de control de ventas e inventario 		<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un plan de rebaja de precios que será negociado con nuestros clientes para contrarrestar los estilos de vida, aumentar las ventas y así ser más competitivos.
<ul style="list-style-type: none"> • Efectividad en los canales de distribución 		
<ul style="list-style-type: none"> • Productos a precios accesibles 		
Debilidades		
<ul style="list-style-type: none"> • No se manejan presupuestos 	<ul style="list-style-type: none"> • Con la implementación y uso eficiente de las mejoras tecnológicas que nos ofrece el mercado, obtener información relevante y actualizada que nos permitan tomar decisiones financieras (proyecciones y/o presupuestos) y estratégicas (metas y objetivos). 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar informes trimestrales, que brinden información sobre la eficiencia de las operaciones, manteniéndonos al margen de la competencia.
<ul style="list-style-type: none"> • No realiza proyecciones de venta <ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de un sistema de información a gerencia 		
<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de una planeación estratégica y metas 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear la misión y visión para establecer nuestros objetivos, y así llegar a realizar un plan estratégico para realizar mejoras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar una proyección de ventas y así llegar a hacer planes estratégicos en los cuales consistirá en realizar compras elevadas para obtener más descuentos y ofrecer productos a bajo precio con el fin de llegar a ser más competitivo
<ul style="list-style-type: none"> • No establece objetivos específicos 		

Fuente: Elaboración Propia

4.2. Discusión

La evaluación de la eficiencia de la gestión de la empresa comercial INVERSIONES J&E SAC, en los años 2015-2017, se realizó mediante la recolección, análisis, interpretación y seguimiento de diversos factores involucrados en ésta, permitiendo el completo conocimiento del funcionamiento de la entidad.

Se realizó un diagnóstico financiero, donde se evaluó la liquidez, rentabilidad, gestión y solvencia que posee la empresa que, comparándolas con los indicadores del sector proporcionados por el INEI, permitió concluir que la empresa objeto de estudio está utilizando ineficientemente sus recursos, lo que a su vez le genera una rentabilidad por debajo del sector, sin embargo, se encuentra en una óptima posición en cuanto a su autonomía financiera.

Adicionalmente, se elaboraron algunos indicadores de gestión administrativa que permitieron determinar la ausencia de metas, estrategias, además de objetivos y políticas que no son aplicadas en su mayoría, también mostraron que no se cuenta con una misión y visión clara de lo que es y lo que quiere lograr la empresa, y como menciona Franklin (2013), la importancia del manejo simultáneo de todos estos indicadores, tanto cualitativos y cuantitativos, permite obtener una visión global y más completa de la organización, asociando esto al origen de las acciones y su influencia en los resultados; por lo que finalmente se obtiene que la empresa cuenta con intereses u objetivos no alineados entre los distintos grupos de interés que le genere una adecuada orientación de sus objetivos estratégicos.

Además, se utilizaron herramientas como la cadena de valor y se elaboraron matrices que permitieron, en concordancia, identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

La matriz de evaluación de factores internos (EFI), permitió identificar, resumir y evaluar las Fortalezas que tiene la empresa y las Debilidades que posee. Por otro lado mediante la matriz de evaluación de factores externos (EFE) se logró evaluar la información política, económica, financiera, social, cultural, tecnológica entre otros; identificando las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Y citando a Ayala (2006) y Betancourt (2014), al utilizar estas herramientas, no solo se logra identificar aquellas ventajas competitivas que posee la empresa, si no

también reorganizar las actividades que llevan a cabo, así como los procedimientos empleados y las nuevas tecnologías

Por último, se analizaron los resultados de la matriz EFI y EFE mediante la matriz Interna – Externa (IE) la cual brindó un diagnóstico de la situación de la empresa y el tipo de estrategias que se deben seguir para lograr mejorar la eficiencia en la gestión de la empresa comercial INVERSIONES J&E SAC, que en concordancia con el diagnóstico financiero y de gestión, se necesitan estrategias intensivas y de integración que permitan crecer y construir una empresa que logre utilizar sus recursos de manera eficaz y eficiente.

V. DISEÑO DEL MODELO BALANCED SCORECARD

5.1. Misión

Somos una empresa seria dedicada a la comercialización de productos de primera necesidad y de la más alta calidad, brindando una excelente atención y el mayor compromiso con el cliente.

5.2. Visión

Ser una empresa reconocida en todo Lambayeque por la calidad de los productos que ofrece y el compromiso en la atención brindada a sus clientes.

5.3. Valores Organizacionales

a) Respeto

El respeto hacia todos y cada una de los usuarios de la empresa, ya sean, internos o externos, es fundamental para lograr el ambiente y la atención adecuada que refleje la calidad y compromiso de la empresa hacia sus stakeholders.

b) Compromiso

Los colaboradores son parte principal de la empresa INVERSIONES J&E SAC, por tanto, el compromiso que ellos ofrecen en sus labores diarias son requisitos indispensables para lograr que la empresa se diferencia por la calidad de su servicio brindado.

c) Lealtad

De los colaboradores con la organización y viceversa, buscando en todo momento crear un ambiente laboral estable y óptimo que logre captar lo mejor de la organización para brindar un servicio de calidad al cliente.

d) Calidad

En los productos y la atención que se le ofrece al cliente, superar las expectativas de estos, es en todo momento la prioridad de la empresa INVERSIONES J&E SAC.

e) Puntualidad

Ser oportuno en cuanto a las órdenes, entregas y/o requerimientos solicitados por los clientes, brindando la mejor atención que caracterizará a la empresa INVERSIONES J&E SAC

f) Responsabilidad

En el cumplimiento de las actividades realizadas por cada una de las áreas y/o departamentos de la empresa para lograr la mayor eficiencia en cuanto al servicio brindado al cliente.

5.4. Políticas de la empresa INVERSIONES J&E S.A.C. (manual de políticas y procedimientos)

A. Área de almacén:

- 1) Al recibir la mercadería se verificará la fecha de vencimiento del producto y las condiciones de empaque, los productos defectuosos o dañados serán devueltos.
- 2) Al momento de recibir la mercadería se verificará en la factura o guía de remisión, la bonificación si es que se tuviera, del pedido de mercadería.
- 3) Los inventarios físicos se realizan semanalmente.
- 4) Al momento de la salida de mercadería se verifica la cancelación de la mercadería.
- 5) En caso de ser una venta al crédito la salida de mercadería se verifica ingresando al sistema de comercialización de la empresa.
- 6) Al momento de la salida de mercadería el almacenero se encargará de realizar la guía correspondiente.
- 7) La alarma contra robos será activada por el almacenero al concluir la jornada laboral.

B. Área de Ventas y Marketing:

Existen 2 tipos de ventas, ventas en tienda que son al contado y las preventas que son contra-entrega o al crédito

- 1) El crédito se otorga sobre la base o capacidad de pago de cada cliente, previa coordinación con el área de finanzas.
- 2) Los créditos serán otorgados en base a 7 y 15 días, previa coordinación con el área de finanzas.
- 3) Los trabajadores usarán la vestimenta de la empresa durante la jornada laboral.
- 4) Las ventas que se realizan por teléfono se negocia el precio, cantidades y el pago se realiza vía cuenta bancaria.

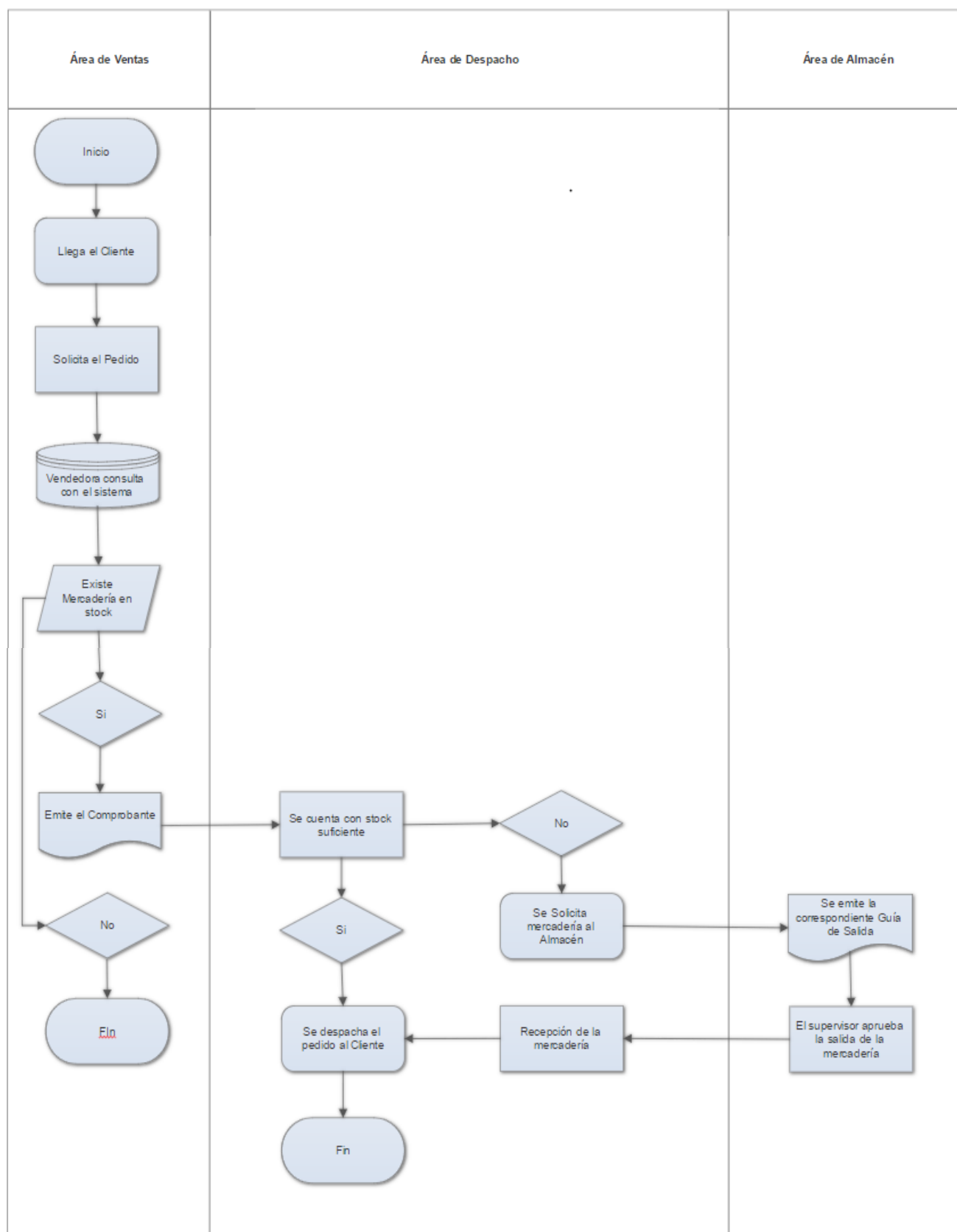
C. Área de Gerencia y Planeamiento y Control.

- 1) El control de caja se realiza diario terminando el día laboral.
- 2) Los pagos y pedidos se realizan según la cuota que asigna el proveedor
- 3) El planeamiento de las promociones se realiza para incrementar ventas y la rotación de inventarios
- 4) Se realiza un control diario sobre el ingreso de la mercadería contrastando con las facturas enviadas al correo electrónico de la empresa.
- 5) El control sobre deudas bancarias se realiza de manera quincenal.

D. Área de Finanzas y Contabilidad.

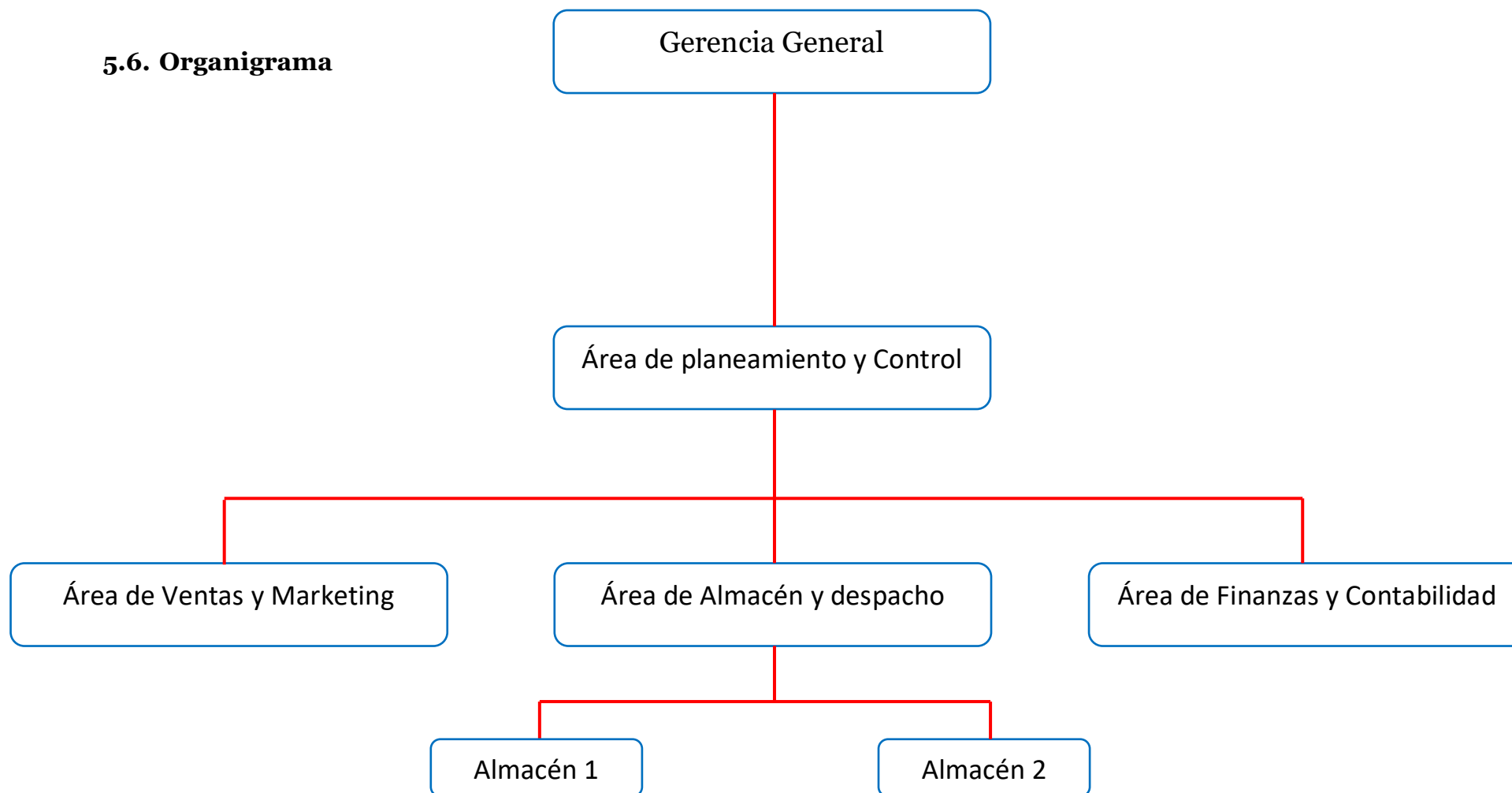
- 1) Evaluar los créditos otorgados a los clientes.
- 2) Dar seguimiento a los clientes morosos.
- 3) Realizar las declaraciones mensuales y anuales.
- 4) Brindar reportes trimestrales de la situación financiera de la empresa.
- 5) Realizar proyecciones de ventas semestrales.

5.5. Flujograma



Fuente: Elaboración propia

5.6. Organigrama



Fuente: Elaboración Propia

5.7. Objetivos Estratégicos

A. Perspectiva financiera

Aumentar la rentabilidad a 1.5% en el margen neto. Asimismo, se espera un incremento en las ventas de los nuevos mercados abarcados.

B. Perspectiva de los Clientes

Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes en un promedio de 10% en el año 2018.

C. Perspectiva de los Procesos Internos

1. Ventas y Marketing

Mejorar el posicionamiento de la organización y aumentar en 1.5% la participación del negocio en el volumen de compra del cliente en el año 2018.

2. Despacho y Almacén

Aumentar el margen bruto de ventas en 2% implementando un software de control de inventarios.

3. Finanzas y Contabilidad

Reducir el índice de morosidad en 15% en un plazo de 12 meses con tecnología financiera.

4. Planeamiento y Control

Aumentar y/o mantener la rotación de inventarios para el año 2018.

D. Perspectiva de Aprendizaje

Aumentar en 15% el nivel de satisfacción del personal y lograr elevar el nivel de compromiso de los colaboradores con la empresa en un plazo de 12 meses.

5.8. Estrategias e indicadores

A. Perspectiva Financiera

De acuerdo con el objetivo planteado anteriormente en esta perspectiva, para lograr éste, se deben implementar y/o seguir las siguientes estrategias:

Estrategia	Indicador
Maximizar la rentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • ROA • ROE • Margen Bruto
Desarrollo de una nueva cartera de clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas de nuevos clientes
Cobertura y/o expansión a nuevas áreas geográficas	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas en nuevas áreas. • Margen porcentual bruto de nuevas áreas.

B. Perspectiva de los Clientes

El objetivo establecido en esta perspectiva busca lograr la mayor satisfacción del cliente, por tanto, se pretende lograrlo con las estrategias que se mencionan a continuación:

Estrategia	Indicador
Desarrollo de una cultura empresarial a favor de la calidad en el servicio brindado.	• Nivel de satisfacción del cliente
	• Cantidad de reclamos, quejas u otras inconformidades
	• Cantidad de devoluciones

C. Perspectiva de los Procesos Internos

Los procesos internos involucran la inversión en tecnología, además, de un mayor control de la calidad de los productos y servicio que se brinda al cliente, logrando optimizar los procesos internos, generando una mejora continua.

Estrategias	Indicador
1. Ventas y Marketing	
Asignar un presupuesto para publicidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de posicionamiento de la empresa • Nivel de ventas
2. Despacho y Almacén	
Realizar tomas de inventario detallando cantidad, calidad, caducidad y rotación.	<ul style="list-style-type: none"> • Productos deteriorados/total de productos
3. Finanzas y Contabilidad	
Evaluar y dar seguimiento a los créditos otorgados.	<ul style="list-style-type: none"> • Créditos cancelados / total de créditos
4. Planeamiento y Control	
Rematar productos y/o ofrecer ofertas de productos con menor rotación o con próxima fecha de caducidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Rotación de Inventario

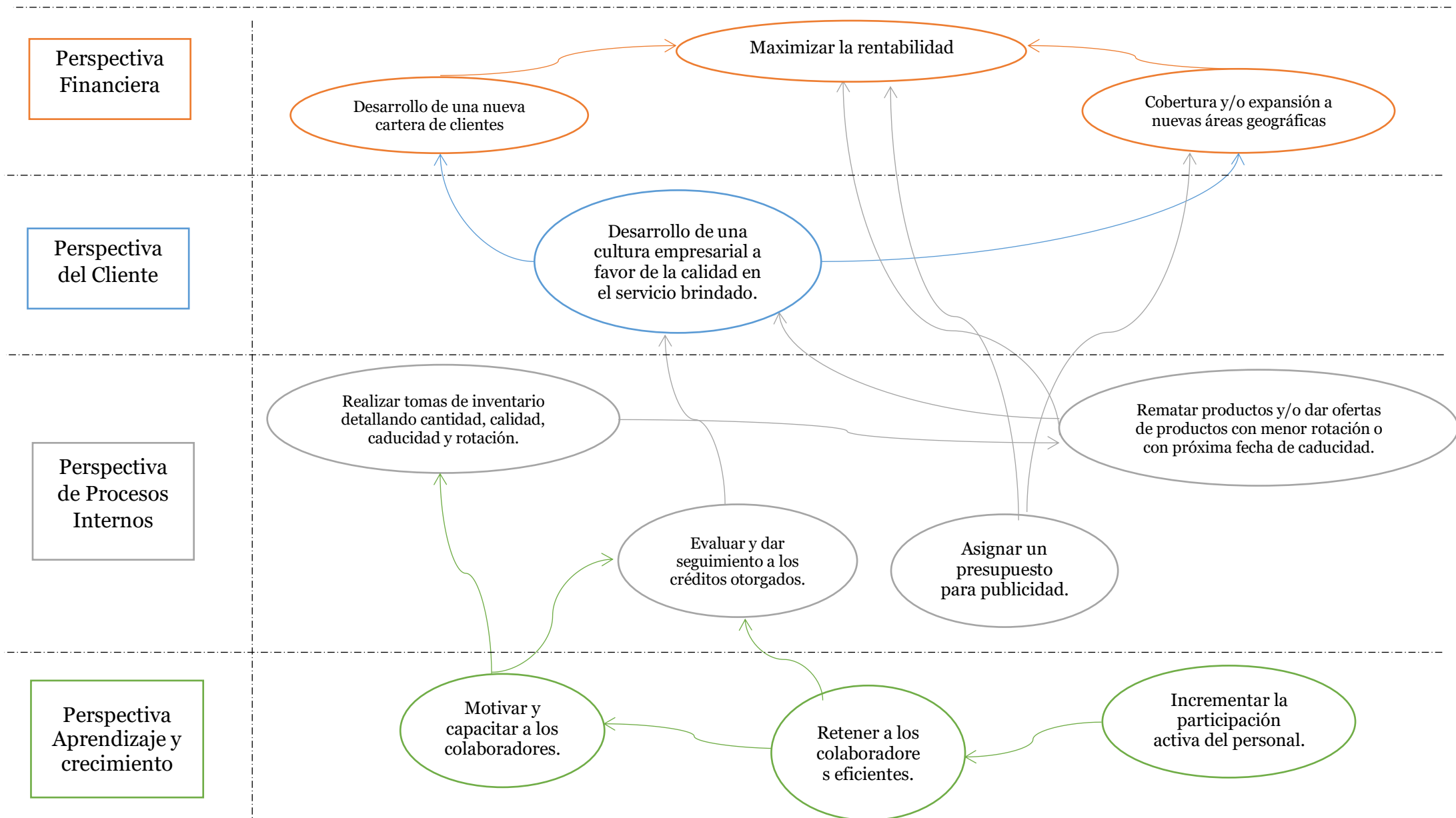
D. Perspectiva de Aprendizaje

El objetivo planteado responde al contexto cambiante que se vive hoy en día, en el cual es necesario dotarse de nuevos recursos para preparar a las personas que forman parte de la empresa buscando en todo momento lograr un equipo motivado, bien formado y comprometido con la organización.

Estrategias	Indicador
Motivar y capacitar a los colaboradores.	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de satisfacción de los colaboradores
Retener a los colaboradores eficientes.	<ul style="list-style-type: none"> • Rotación del personal clave
Incrementar la participación activa del personal.	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas implementadas por el personal / total políticas.

Visión: Ser una empresa reconocida en todo Lambayeque por la calidad de los productos que ofrece y el compromiso en la atención brindada a

5.10. Mapa Estratégico.



5.11. Balanced Scorecard

Perspectiva y Objetivo	Estrategia	Indicador	Unidad de Medida	
Financiera				
Aumentar la rentabilidad a 1.5% en el margen neto. Asimismo se espera un incremento en las ventas de los nuevos mercados abarcados.	Maximizar la rentabilidad	ROA	%	
		ROE	%	
		Margen Bruto	%	
	Desarrollo de una nueva cartera de clientes	Ventas de nuevos clientes	S/.	
		Cobertura y/o expansión a nuevas áreas geográficas	Ventas en nuevas áreas.	S/.
			Margen porcentual bruto de nuevas áreas.	%
Clientes				
Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes en un promedio de 10% en el año 2018.	Desarrollo de una cultura empresarial a favor de la calidad en el servicio brindado.	Nivel de satisfacción del cliente	%	
		Cantidad de reclamos, quejas u otras inconformidades	Inconformidades	
		Cantidad de devoluciones	Devoluciones	

Perspectiva y Objetivo	Estrategia	Indicador	Unidad de Medida
Procesos Internos			
Ventas y Marketing			
Mejorar el posicionamiento de la organización y aumentar en 1.5% la participación del negocio en el volumen de compra del cliente en el año 2018.	Asignar un presupuesto para publicidad.	Nivel de posicionamiento de la empresa	Escala
		Nivel de ventas	%
Despacho y Almacén			
Aumentar el margen bruto de ventas en 2% implementando un software de control de inventarios.	Realizar tomas de inventario detallando cantidad, calidad, caducidad y rotación.	Productos deteriorados/total de productos	%
Finanzas y Contabilidad			
Reducir el índice de morosidad en 15% en un plazo de 12 meses con tecnología financiera.	Evaluar y dar seguimiento a los créditos otorgados.	Créditos cancelados / total de créditos	%
Planeamiento y Control			
Aumentar y/o mantener la rotación de inventarios para el año 2018.	Rematar productos y/o ofrecer ofertas de productos con menor rotación o con próxima fecha de caducidad.	Rotación de Inventario	Veces
Perspectiva de Aprendizaje			
Aumentar en 15% el nivel de satisfacción del personal y lograr elevar el nivel de compromiso de los colaboradores con la empresa en un plazo de 12 meses.	Motivar y capacitar a los colaboradores.	Nivel de satisfacción de los colaboradores	%
	Retener a los colaboradores eficientes.	Rotación del personal clave	Persona
	Incrementar la participación activa del personal.	Políticas implementadas por el personal/total políticas	%

Perspectiva e indicador	Unidad de medida	Medio de verificación	Verificador	Frecuencia de Medición	Responsable
Financiera					
ROA	%	Calculo especial	Jefe de Contabilidad y Finanzas	Mensual	Gerente de Planeamiento y control
ROE	%	Calculo especial	Jefe de Contabilidad y Finanzas	Mensual	Gerente de Planeamiento y control
Margen Bruto	%	Estado de G. y Pérdidas	Jefe de Contabilidad y Finanzas	Mensual	Gerente de Planeamiento y control
Ventas de nuevos clientes	S/.	Reporte de ventas	Jefe de Ventas y Marketing	Mensual	Gerente de Planeamiento y control
Ventas en nuevas áreas.	S/.	Reporte de ventas	Jefe de Ventas y Marketing	Mensual	Gerente de Planeamiento y control
Margen porcentual bruto de nuevas áreas.	%	Reporte de ventas	Jefe de Contabilidad y Finanzas	Mensual	Gerente de Planeamiento y control
Clientes					
Nivel de satisfacción del cliente	%	Encuesta	Gerente de Planeamiento y control	Bimestral	Gerente General
Cantidad de reclamos, quejas u otras inconformidades	Inconformidades	Cantidad	Gerente de Planeamiento y control	Bimestral	Gerente General
Cantidad de devoluciones	Devoluciones	Cantidad	Gerente de Planeamiento y control	Bimestral	Gerente General

5.12. Elementos de control de los indicadores

Perspectiva e indicador	Unidad de medida	Medio de verificación	Verificador	Frecuencia de Medición	Responsable
Procesos Internos					
Ventas y Marketing					
Nivel de posicionamiento de la empresa	Escala	Encuesta	Jefe de Ventas y Marketing	Mensual	Gerente de Planeamiento y control
Nivel de ventas	S/.	Reporte de ventas	Jefe de Ventas y Marketing	Mensual	Gerente de Planeamiento y control
Despacho y Almacén					
Productos deteriorados/total de productos	%	Calculo especial	Jefe de Almacén y despacho	Mensual	Gerente de Planeamiento y control
Finanzas y Contabilidad					
Créditos cancelados / total de créditos	%	Calculo especial	Jefe de Contabilidad y Finanzas	Mensual	Gerente de Planeamiento y control
Planeamiento y Control					
Rotación de Inventario	Veces	Calculo especial	Gerente de Planeamiento y control	Semanal	Gerente de Planeamiento y control
Perspectiva de Aprendizaje					
Nivel de satisfacción de los colaboradores	%	Encuesta	Gerente de Planeamiento y control	Trimestral	Gerente General
Rotación del personal clave	Persona	Registro del personal	Gerente de Planeamiento y control	Trimestral	Gerente General
Políticas implementadas por el personal/total políticas	%	Calculo especial	Gerente de Planeamiento y control	Trimestral	Gerente General

5.13. Proyección

5.11.1. Estado de Resultados Projectado.

EMPRESA COMERCIAL INVERSIONES J&E SAC		
ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS POR FUNCIÓN PROYECTADO		
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018		
(Expresado en Nuevos Soles)		
	2017	2018
Ingresos Operacionales		
Ventas Netas (ingresos operacionales)	14,560,339.00	16,000,000.00
Otros Ingresos Operacionales		
Total de Ingresos Brutos	14,560,339	16,000,000
Costo de ventas (operacionales)	14,534,638	15,859,758
Costo de ventas operarios		
Total Costo Operacionales	14,534,638	15,859,758
Utilidad Bruta	25,701	140,242
Gastos de Venta		
Gastos de Administración	529,947	534,346
Ganancias (pérdidas) por Venta de Activos		
Otros Ingresos	667,325	573,307
Otros Gastos		
Utilidad Operativa	163,079	179,204
Ingresos Financieros		
Gastos Financieros	73,136	80,367
Participaciones en los resultados por partes relacionadas por el Método de Participación		
Ganancias (pérdidas) por instrumentos financieros derivados		
Resultados antes de Participaciones e Impuesto	89,943	98,836
Participaciones de los trabajadores		
Impuesto a la Renta	23,295	25,599
Utilidad (Pérdida) Neta de Actividades Continuas	66,648	73,238

De acuerdo a los objetivos planteados, y con la correcta aplicación de las estrategias financieras, se proyecta un incremento del 10% en margen bruto en las ventas, conllevando a un incremento de 1.5% en el margen neto.

Por otro lado, con la implementación y mejoramiento de los sistemas de información y tecnología, se pretende reducir el costo de ventas y costos administrativos en 1% de las ventas brutas, así como mantener un mayor control en cuanto a la rotación de la mercadería y manejo de almacenes. Además, invertir en publicidad y marketing, y así mismo dar seguimiento a los actuales y potenciales clientes.

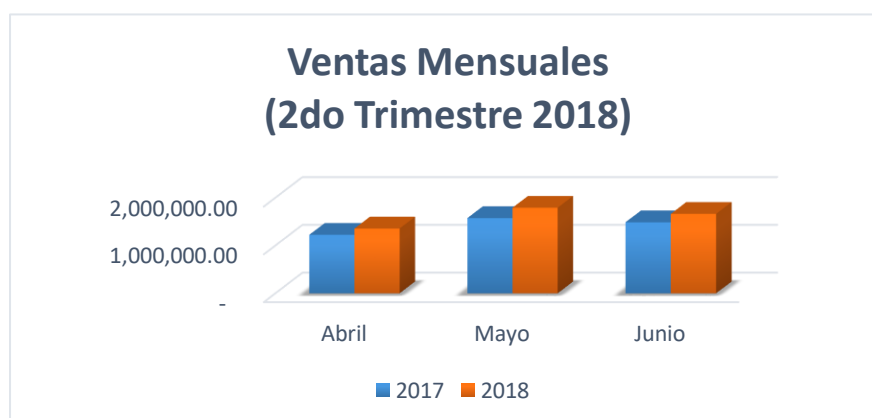
5.12. Resultados Parciales

El presente trabajo de investigación ha sido presentado a los directivos de la empresa en todo su desarrollo, los cuales han podido observar su situación económica, financiera y de gestión, y en medida de sus objetivos, ir implementando estrategias, metas e indicadores que le permitan mejorar y medir su desarrollo.

Como parte del desarrollo de este diseño, se determinó que la empresa necesitaba mejorar su rentabilidad mediante la expansión a nuevos mercados e inversión en mejorar su control interno, sobre todo en el almacén.

Para el año 2018, después de una revisión al diseño del Balanced Scorecard del presente trabajo de investigación, los directivos decidieron evaluar la viabilidad de una expansión, por lo cual se comenzó a expandir el mercado, en el mes de marzo, hacia la provincia de Ferreñafe.

Figura 5: Ventas Mensuales: Segundo Trimestre 2018



Fuente: Elaboración propia

Según datos evaluados, como muestra la figura 5, en el segundo trimestre del año 2018, la empresa incremento sus ventas en un promedio de 10.81% en comparación con el mismo trimestre en el año 2017.

Además, se consideró invertir en nueva tecnología, implementando un software que permite mejorar y optimizar el proceso de facturación, control del inventario, así como manejar un stock actualizado al estar enlazado al almacén.

VI. CONCLUSIONES

Para el diseño del Balanced Scorecard en la empresa se evaluaron factores que influyen en la organización mediante indicadores de eficiencia y eficacia, brindando información para determinar la situación actual en que se encuentra la empresa comercial INVERSIONES J&E SAC.

La evaluación interna de la empresa INVERSIONES J&E SAC, mediante indicadores financieros, permitió identificar el uso que se le brinda a sus recursos, siendo éste considerado como regular, pero mejorable en el tiempo. Además, el uso de indicadores de gestión administrativa, determinó que la mayor parte de su filosofía y estructura organizacional era subjetiva, creando una cierta incertidumbre en cuanto a cómo tener un mayor control y hacia donde se quiere llegar como empresa.

Asimismo, el uso de la herramienta cadena de valor, permitió conocer de forma clara y sencilla el análisis interno de la empresa, a través de la desagregación de sus principales actividades, e identificar aquellas que generan valor a la empresa, como son los canales de distribución, y el liderazgo en costos, permitiendo ofrecer precios más competitivos.

Por otro lado, mediante la evaluación externa, se identificaron las distintas amenazas que trae consigo el mercado, desde la fuerte competencia que existe, hasta los aspectos sociales y económicos que influyen en la organización, como es el caso de la informalidad que afecta el mercado Moshoqueque, donde está ubicada la empresa INVERSIONES J&E SAC.

La correcta evaluación de todos los factores, tanto internos como externos, lograron esclarecer y/o identificar las adecuadas estrategias que se deben tomar para lograr que la empresa sea más eficiente y rentable, entre ellas, estrategias intensivas y de integración.

Implementar parte del modelo del balanced scorecard de la empresa comercial INVERSIONES J&E SAC le permitió, al tomar medidas de expansión, como es ingresar al mercado de la ciudad de Ferreñafe, lograr incrementar sus ventas brutas en el segundo trimestre de un 10%. Además, al

innovar en tecnología, la empresa logró manejar el control de sus almacenes en casi un 100%, facilitándose así procesos como la toma de inventario y mantener al día su stock real.

VII. RECOMENDACIONES

En cuanto a la actual situación de la empresa comercial INVERSIONES J&E SAC, de acuerdo con los indicadores financieros y de gestión evaluados, se recomienda la utilización del capital ocioso que se mantiene en inversiones que generen no solo retribuciones óptimas, sino también lograr un mayor control, como es el caso de la implementación del área de marketing y el área de finanzas.

Se recomienda, ya que la implementación del Balanced Scorecard, demanda gran inversión, no solo de recursos económicos, sino humano, implementarlo progresivamente, por ejemplo, área por área. Además, lograr la correcta motivación e involucramiento de los colaboradores al plan estratégico.

Se recomienda aplicar el BSC, para así establecer indicadores que puedan medir el avance de las estrategias y el cumplimiento de los objetivos. Además, evaluar las estrategias y replantearlas si es necesario, para cumplir con los objetivos de la organización.

Por último, es importante saber que el balanced scorecard siempre reacciona al cambio, es por eso que se recomienda plantear estrategias bien definidas para poder establecer y alcanzar correctamente objetivos a corto y largo plazo.

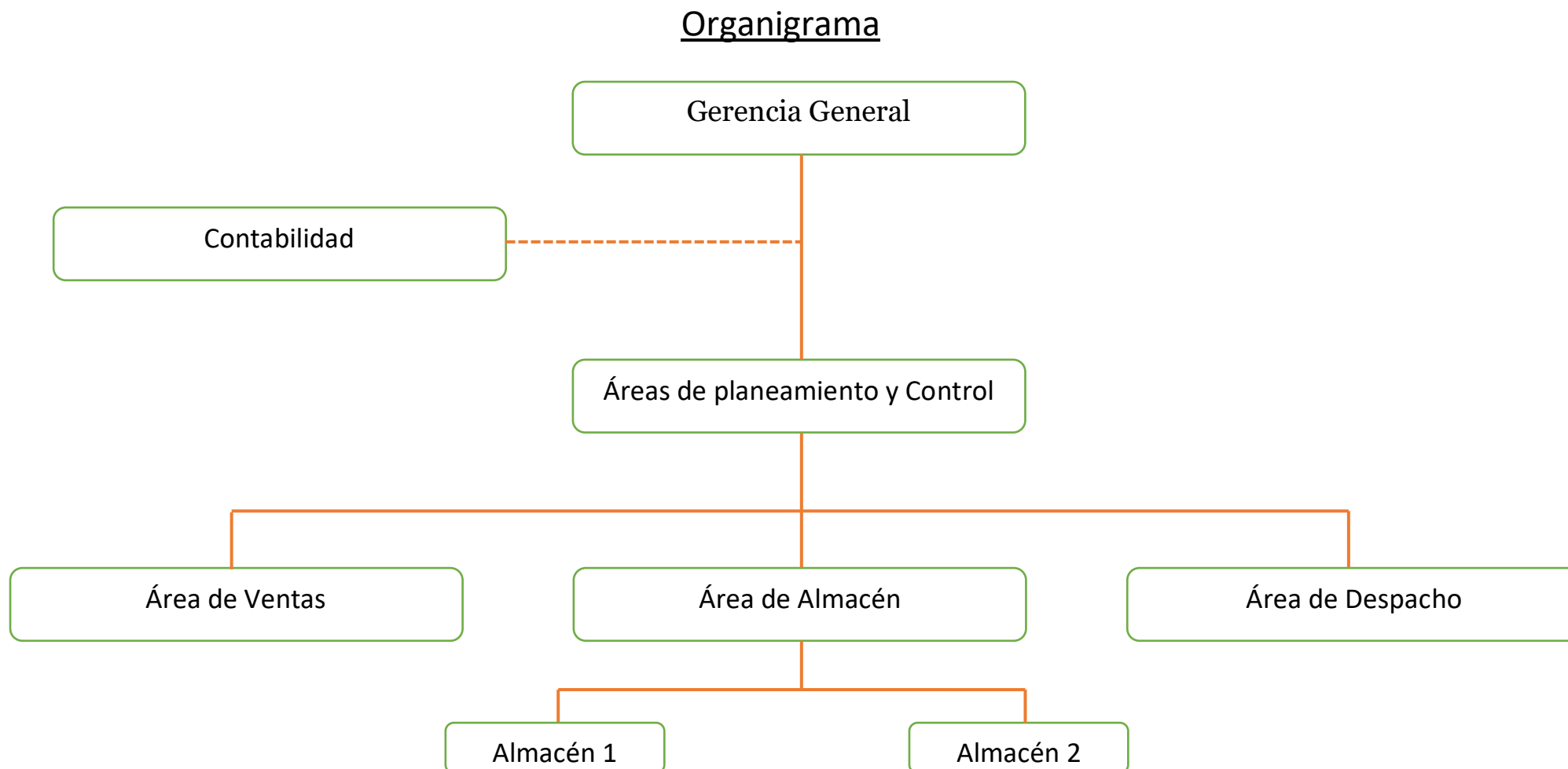
VIII. LISTA DE REFERENCIAS

- Amo, F. (2011) El Cuadro de Mando Integral <<Balanced Scorecard>>. Madrid, España: ESIC EDITORIAL. (p. 10, 11, 18)
- Anda, M.; Calderón H. (S/F). Eficiencia y Eficacia. Recuperado de: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjqu6W2YPTAhXCUJAKHd4EAJUQFgg9MAU&url=http%3A%2F%2Fwww.uovirtual.com.mx%2Fmoodle%2Flecturas%2Fmarco%2F3.pdf&usg=AFQjCNFdhQKK3jTuXpHZWTxbKhKbMCz-Lw&sig2=BQtDkS7_ukSNCHNAbeEc-g
- Ayala, L. (2006), *El análisis de la cadena de valor. Perú: Universidad del Pacífico.*
- Bel, P., Martín, S. (2008). Criterios de Eficiencia y Buenas Prácticas en los Procesos de Concentración de las Organizaciones de Participación. Recuperado de: <https://pendientedemigracion.ucm.es/info/revesco/txt/REVESCO%20N%2095.1%20Paloma%20BEL,%20Sonia%20MARTIN.pdf>
- Betancourt, B. (2014). *Análisis Sectorial y Competitividad.* Colombia, Santafé de Bogotá: ECOE Ediciones.
- Choque, R. (2012) PLANEAMIENTO ESTRATEGICO y Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) en la Gestión Pública. Lima, Perú: INFODEM. (p. 120 – 125)
- Comisión de ética y transparencia institucional. (2008). Eficiencia, Boletín de Ética y Valores. Edición n°3. Recuperado de: <https://www.petroperu.com.pe/transparencia/archivos/BOLETINMARZ02008.pdf> (p.1)
- D'Alessio, F. (2008) *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia.* México, México: Pearson.
- Flores, J. (2008) *Estados Financieros.* Lima, Perú: Entrelineas
- Franklin, E. (2013) Auditoria administrativa, evaluación y diagnóstico empresarial. México, México: PEARSON EDUCACIÓN. (p. 145 – 160)
- Mejía, C. (s/f). Indicadores de Efectividad y Eficacia. Documento Planning. Recuperado de: <http://www.ceppia.com.co/Herramientas/INDICADORES/Indicadores-efectividad-eficacia.pdf> (p. 2)
- Mochón, F. (2009). Economía, Teoría y Política. Madrid, España: Mc Graw Hill. (p.31).

- PADER – COSUDE, (2001). *Promoción al desarrollo económico rural – Agencia Suiza para el desarrollo y la cooperación*. FAO y Banco Mundial.
- Pérez, J. (2000). *Fundamentos de la Dirección de Empresas*. Madrid, España: RIALP, S.A. (p.151, 152)
- Pérez, A. (2013). *Eficiencia, eficacia y efectividad en la calidad empresarial*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/eficiencia-eficacia-y-efectividad-en-la-calidad-empresarial/>
- Quintero, J., Sánchez, J. (2006), *La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico*. Maracaibo: Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/993/99318788001.pdf>
- Rojas, M., Correa, A. & Gutiérrez, F. (2012) *Sistemas de control de gestión*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
- Thais, C. (2001). *Repensando la calidad del servicio*. *Calidad & Excelencia*. Vol.6, 11.
- Vargas, Z. (2009). *La Investigación Aplicada: Una Forma De Conocer Las Realidades Con Evidencia Científica*. *Revista Educación*. (33). 159.
- Villajuana, C. (2010) *Cómo tejer el Balanced Scorecard*. Lima, Perú: Universidad ESAN. (p. 28, 29)

IV. ANEXOS

Cuadro 1: Organigrama



Fuente: Elaboración propia

Figura 5 Estado de situación financiera (Periodo 2015-2017)

EMPRESA COMERCIAL INVERSIONES J&E SAC
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017
EN NUEVOS SOLES

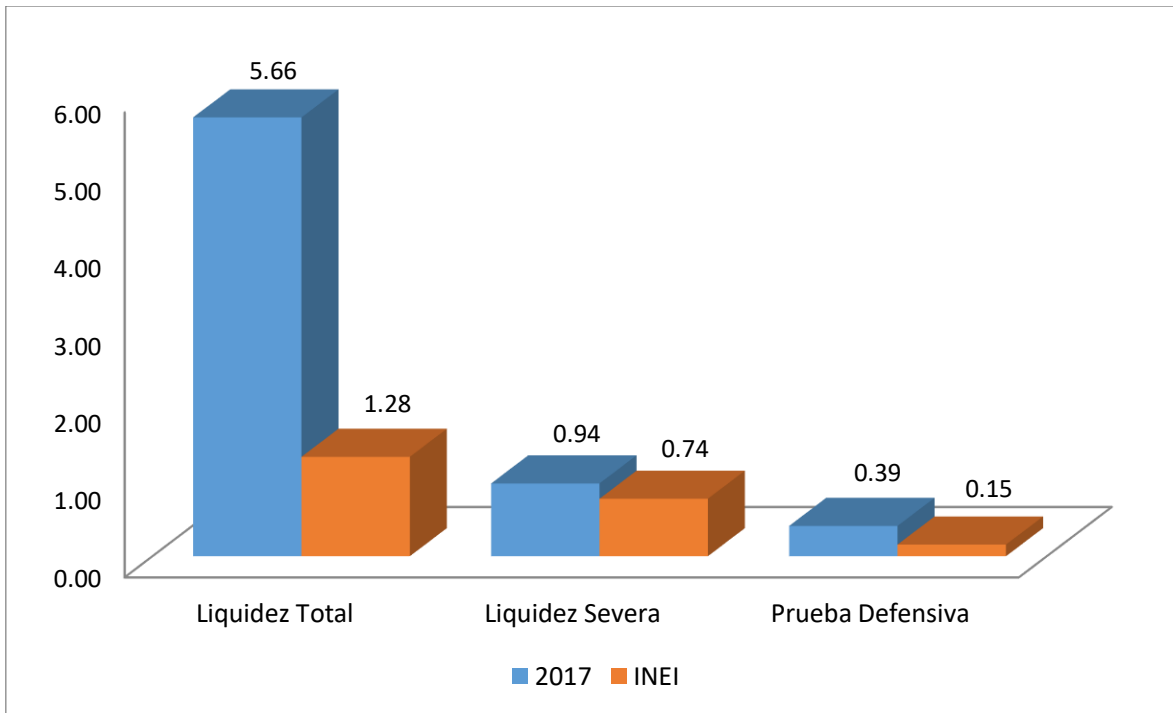
	Año 2015	Año 2016	Año 2017		Año 2015	Año 2016	Año 2017
ACTIVO				PASIVO Y PATRIMONIO			
ACTIVO CORRIENTE				PASIVO CORRIENTE			
Efectivo y Equivalentes de efectivo	180,168	413,256	119,308	Obligaciones Financieras	142,866	218,331	300,639
Cuentas por Cobrar Comerciales (neto)				Cuentas por Pagar Comerciales	12,361	168,693	5,281
Mercaderías				Otras Cuentas por Pagar a Partes Relacionadas			
Otros Gastos		153	152	Impuesto a la Renta y Participaciones Corrientes			
Existencias (neto)	897,147	1,064,907	1,446,073	PASIVO NO CORRIENTE			
Otros				Obligaciones Financieras	285,733	436,662	552,471
Activos Diferidos	10,198	25,204	16,687	Cuentas por Pagar Comerciales			
Otros activos corrientes	149,333	123,932	150,493	Cuentas por Pagar a Partes Relacionadas			
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	1,236,846	1,627,452	1,732,713	Pasivo por Impuesto a la Renta y Participaciones Diferidos			
ACTIVO NO CORRIENTE				Beneficio Sociales de los Trabajadores	2,378	2,893	
Inversiones Financieras				TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	288,111	439,555	552,471
Activos Financieros mantenidos hasta el Vencimiento				TOTAL PASIVO	443,338	826,579	858,391
Activos por Instrumentos Financieros Derivados				PATRIMONIO NETO			
Inversiones al Método de Participación				Capital	500,000	500,000	500,000
Otras Inversiones Financieras				Resultados Acumulados	228,007	308,751	362,127
Activo Adquirido Leasing		53,362	53,362	Reservas Legales			
Inversiones Inmobiliarias				Resultados de años anteriores			
Inmuebles, Maquinaria y Equipo (neto)	46,807	28,986	24,386	Resultado del periodo (Ganancia/Pérdida)	112,308	74,470	89,943
Activo por Impuesto a la Renta y Participaciones Diferidos				Diferencias de Conversión			
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	46,807	82,348	77,748	TOTAL PATRIMONIO NETO	840,315	883,221	952,070
TOTAL ACTIVO	1,283,653	1,709,800	1,810,461	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	1,283,653	1,709,800	1,810,461

Fuente: Elaboración propia

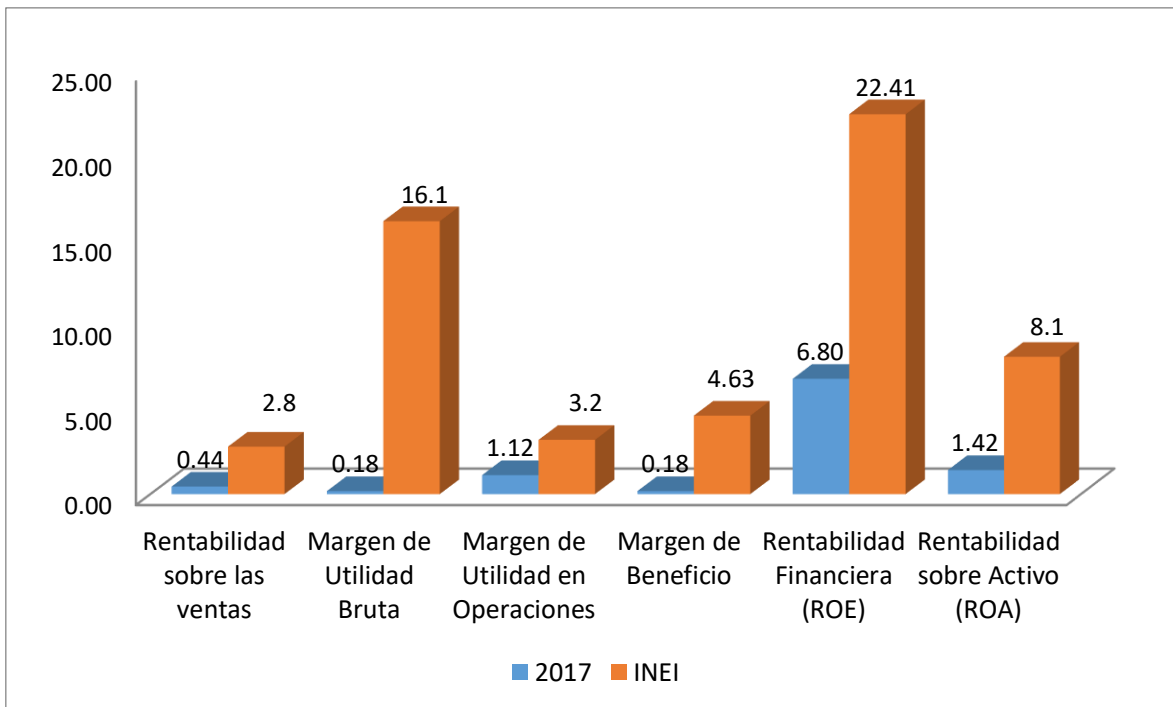
Figura 6 Estado de Ganancias y Pérdidas por Función (Periodo 2015-2017)

EMPRESA COMERCIAL INVERSIONES J&E SAC			
ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS POR FUNCIÓN			
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017			
(Expresado en Nuevos Soles)			
	2015	2016	2017
Ingresos Operacionales			
Ventas Netas (ingresos operacionales)	15,104,949.0 0	16,324,310.0 0	14,560,339.0 0
Otros Ingresos Operacionales			
Total de Ingresos Brutos	15,104,949	16,324,310	14,560,339
Costo de ventas (operacionales)	15,089,647	16,251,126	14,534,638
Costo de ventas operarios			
Total Costo Operacionales	15,089,647	16,251,126	14,534,638
Utilidad Bruta	15,302	73,184	25,701
Gastos de Venta			
Gastos de Administración	351,399	477,025	529,947
Ganancias (pérdidas) por Venta de Activos			
Otros Ingresos	474,035	522,299	667,325
Otros Gastos			
Utilidad Operativa	137,938	118,458	163,079
Ingresos Financieros			
Gastos Financieros	25,632	43,988	73,136
Participaciones en los resultados por partes relacionadas por el Método de Participación			
Ganancias (pérdidas) por instrumentos financieros derivados			
Resultados antes de Participaciones e Impuesto	112,306	74,470	89,943
Participaciones de los trabajadores			
Impuesto a la Renta	31,446	20,852	23,295
Utilidad (Pérdida) Neta de Actividades Continuas	80,860	53,618	66,648

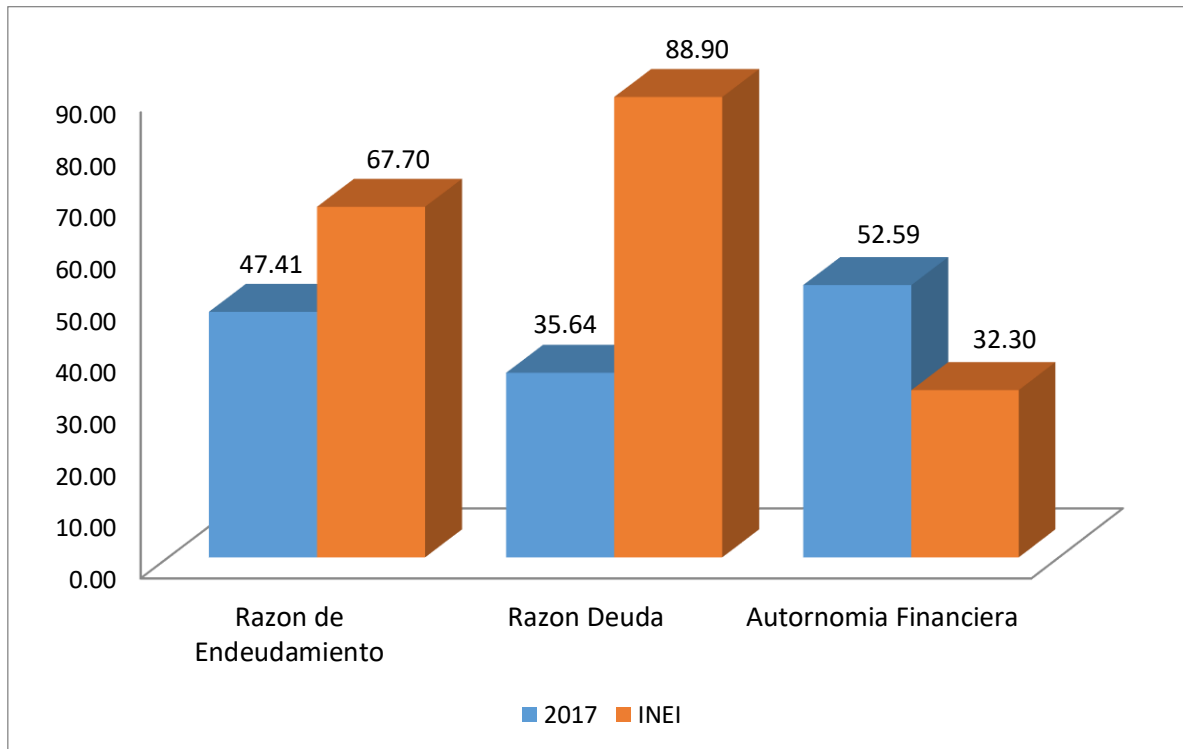
Fuente: Elaboración propia

Figura 7 Ratios de Liquidez

Fuente: Elaboración propia

Figura 8 Ratios de Rentabilidad

Fuente: Elaboración propia

Figura 9 Ratios de Endeudamiento

Fuente: Elaboración propia

Instrumentos de recolección de datos:

Instrumento 1: Cuestionario de los ratios de gestión empresarial.

Objetivo: Cálculo de ratios de gestión empresarial.

- 1. ¿Los colaboradores tienen conocimiento sobre la visión de la entidad? ¿Cuántos?**

Solo el 15% del de los colaboradores conocen la visión.

- 2. ¿Los colaboradores que tienen el conocimiento sobre la visión de la entidad la comparten con sus compañeros? ¿Cuántos?**

Ninguno de los colaboradores que conocen la visión de la empresa la comparte.

- 3. ¿Los colaboradores tienen el conocimiento sobre la misión de la entidad? ¿Cuántos?**

Solo el 15% del de los colaboradores conocen la misión de la empresa.

- 4. ¿Los colaboradores participan en la definición de la misión de la entidad? ¿Cuántos?**

El 77% de los colaboradores participan en la definición de la misión de la empresa.

- 5. ¿La entidad cuenta con objetivos?**

La empresa estableció cuatro objetivos claves que son:

- Incrementar las ventas.
- Ingresar a nuevos mercados
- Mejorar el sistema de cobras
- Mejorar el sistema de otorgamientos de créditos.

- 6. ¿De los objetivos que tiene cuántos los ha logrado alcanzar?**

Solo un objetivo se está parcialmente cumpliendo, que es incrementar el volumen de ventas.

7. ¿Cuenta con metas a cierto tiempo?

No cuenta con metas definidas.

8. ¿Cuenta la empresa con estrategias? ¿Cuántas se han implementado?

La empresa comercial INVERSIONES J&E SAC, cuenta con dos estrategias, sin embargo, estas no han sido implementadas o ejecutadas.

9. ¿De las políticas que tiene la entidad cuántas de estas se aplican?

Ninguna de sus políticas son o han sido puestas en práctica.

10. ¿De los procedimientos que tiene la entidad cuántos de estos son aplicados?

La empresa cuenta con 6 procedimientos, de los cuales todos son aplicados.

11. ¿De las funciones que tiene la entidad, cuántas de estas son asignadas?

La empresa posee una buena distribución de sus funciones, cada uno de sus trabajadores, conoce y cumple con las funciones asignadas.

Instrumento 2: Entrevista al Gerente

Objetivo: Conocimiento de la empresa

1. ¿Cuántos tipos de productos se manejan en el negocio?

Son demasiados, sin embargo, las líneas son: Aceites, fideos, detergentes, salsas, pañales, papel, fosforo, leche.

2. ¿Cuál y cómo es el proceso de venta?

Mediante dos formas. Una es cuando llega el cliente a la tienda y se le despacha allí, y la otra es cuando el cliente tiene urgencia y nos pide que se le traslade a su tienda.

3. ¿Qué áreas están involucradas en el proceso de venta?

Área de Ventas, almacén y despacho.

4. ¿Cuáles son sus principales proveedores?

Se tienen tres proveedores principales, casi un 90% de lo que se comercializa se le adquiere a Alicorp, y el 10% entre, Fósforos Llama y Gloria.

5. ¿Tiene problemas de facturación y/o emisión de comprobantes con sus proveedores?

Para todas las transacciones se emite su correspondiente comprobante de pago, sin embargo, no todos los clientes lo reciben o brindan información para consignar.

6. Para realizar una compra. ¿Realiza proyecciones mensuales, semanales o en algún tiempo en concreto?

Las compras se realizan de acuerdo al stock y la necesidad del producto.

7. ¿Qué factores influyen en dicho periodo de compra?

Los descuentos o promociones que brindan nuestros proveedores.

8. ¿Utilizan algún sistema para el control de los inventarios?

Sí, es por medio de esto que se ve como está el stock, la mercadería, los precios.

9. ¿Realizan proyecciones de ventas?

No, no se realizan.

10. ¿Cada qué tiempo realizan arqueos de caja?

Se realizan diario, mediante el sistema.

11. ¿Sus trabajadores están debidamente registrados en planilla?

Claro, todos tienen sus beneficios sociales, incluso se les brinda facilidades para poder crear un buen ambiente laboral.

12. ¿Los trabajadores tienen objetivos o metas de ventas?

No, debido a que no queremos presionarlos, por razones de resguardo financiero.

13. ¿Qué factores influyen en la contratación del personal?

Todos los trabajadores son conocidos, amigos o llegaron por referencia.

14. ¿Se registran ventas al crédito?

Sí.

15. ¿Cuánto es el tiempo máximo para otorgar un crédito?

Se tiene actualmente un tiempo máximo de un mes, pero buscamos reducir eso.

16. ¿Qué problemas considera que afectan o pueden afectar sus ventas?

La capacidad de mis vendedores, falta capacitarlos mejor para manejar las relaciones con los clientes.

17. ¿Cuenta con una visión a largo plazo?

No se tiene una meta, mi objetivo es crecer poco a poco. Que mis trabajadores se vuelvan más confiables y estén mejores capacitados.

18. ¿Qué considera que lo diferencia de otras empresas del mismo rubro?

En comercio, no creo que existan diferencias muy notorias entre todas las empresas. Sin embargo, la seriedad con la que se trabaja y la entrega oportuna de los productos, es algo que rescatamos de nuestra empresa.

Instrumento 3: Análisis Interno (Formatos Aplicativos)

Área: Gerencia General

Objetivo: Análisis de la gestión operativa de las áreas de la empresa

Administración/Gerencia		
Preguntas	Respuestas	
	(Si/No)	Comentarios
1. ¿Se desarrolla un proceso de planeamiento formal?	si	A corto plazo
2. ¿Se tienen una visión, misión, y objetivos estratégicos establecidos?	no	Solo objetivo estratégico
3. ¿Se desarrollan pronósticos? ¿De ventas, producción, financieros u otros?	no	
4. ¿Se monitorea el entorno, la competencia, la demanda?	si	Precios, promociones
5. ¿Se revisa la estructura de la organización frecuentemente?	no	Salvo que haya un cambio de personal
6. ¿El diseño organizacional es el adecuado?	no	Falta mejorar
7. ¿La especificación de las labores es clara y conocida por todos?	si	Aunque por su capacidad se les está recordando periódicamente
8. ¿Se cumple con una unidad de mando, homogeneidad de funciones, alcance de control y delegación de autoridad?	no	Se está implementando bajo prueba y error
9. ¿La moral y motivación de los trabajadores es alta?	si	Salvo un vendedor Carlos Dávila se le detecto hurto
10. ¿El ambiente de trabajo y el clima organizacional es bueno?	si	Se detecta climas hostiles y se exhorta a mejorar la actitud de los trabajadores
11. ¿La administración de sueldos y salarios es efectiva?	si	Se está elaborando un plan de bonos por productividad para mejorar
12. ¿Las relaciones laborales son productivas?	si	
13. ¿Los premios y castigos son administrados adecuadamente?	no	Falta personal de control
14. ¿Las medidas de seguridad e higiene industrial se cumplen?	no	Desconocimiento
15. ¿Los controles financieros, comerciales, de inventarios y de calidad son eficientes?	no	Mejorando bajo prueba y error

Área: Ventas**Objetivo: Análisis de la gestión operativa de las áreas de la empresa**

Marketing y ventas		
Preguntas	Respuestas	
	(Si/No)	Comentarios
1. ¿Se conocen claramente a los clientes y consumidores?	si	Sectorizados como mayoristas y minoristas
2. ¿Los mercados están segmentados adecuadamente?	si	Por área geográfica
3. ¿Los productos están óptimamente posicionadas en dichos segmentos?	si	Se encarga el proveedor
4. ¿La participación de mercado se ha incrementado?	si	No está cuantificado
5. ¿El alcance de las operaciones es solo local?	si	
6. ¿Las ventas están geográficamente bien distribuidas?	no	
7. ¿La organización desarrolla investigación de mercados?	no	
8. ¿La fuerza de ventas es eficiente y eficaz?	no	
9. ¿La calidad de los productos, bienes y servicios, es reconocida por los clientes y consumidores?	si	En cuanto a rapidez en la entrega
10. ¿La calidad del servicio postventa es reconocida como de calidad?	no	
11. ¿Los precios son adecuados y siguen una política de precios organizacional?	si	Según mercado, se estima un mínimo de 3% sobre el costo de compra
12. ¿Es la publicidad usada la adecuada para cumplir los objetivos de la organización?	no	
13. ¿Es la industria altamente competitiva?	si	No hay barreras para el ingreso de nuevos competidores
14. ¿En qué etapa del ciclo de vida se encuentra la Organización?		
15. ¿Son los clientes y consumidores leales?	no	Se rigen por el precio de venta
16. ¿Están las marcas bien posicionadas?	si	Se encarga el proveedor
17. ¿Son los actuales canales de distribución confiables y productivos?	no	
18. ¿Los depósitos, puntos venta, y transportes usados son eficientes y contribuyen a la gestión?	si	Por su flexibilidad en los espacios pequeños

Área: Planeamiento y Control

Objetivo: Análisis de la gestión operativa de las áreas de la empresa

Comprobación de la auditoria de operaciones/producción		
Preguntas	Respuestas	
	(Si/No)	Comentarios
1. ¿Son los proveedores confiables y proveen productos de calidad?	si	
2. ¿Son los procesos controlados y corregidos, acordemente con frecuencia?	No	
3. ¿Son eficaces las políticas y procedimientos de control de inventarios?	no	Frecuencia y falta de interés de los empleados
4. ¿Son eficaces las políticas y procedimientos de control de calidad?		No se realizan
5. ¿Son eficaces las políticas y procedimientos de control de costos?		No se realizan
6. ¿Son eficaces las políticas y procedimientos de control de los activos fijos productivos?		No se realizan
7. ¿El diseño de las labores es evaluado y revisado frecuentemente?	no	
8. ¿Se siguen estándares de trabajo internacionales?	no	
9. ¿Se desarrollan estudios de tiempos y movimientos?	no	
10. ¿Se le da importancia a la ergonomía?	no	
11. ¿Están las instalaciones, equipos, maquinas, oficinas, almacenes y otros en buen estado?	si	
12. ¿Son los almacenes bien distribuidos y se manejan eficientemente?	si	Salvo necesidad de incrementar stock para lograr objetivos

Área: Planeamiento y Control

Objetivo: Análisis de la gestión operativa de las áreas de la empresa

Finanzas/contabilidad		
Preguntas	Respuestas	
	(Si/No)	Comentarios
1. ¿Los índices financieros son mejores que los del promedio de la industria?	no	No se utiliza
2. ¿Tienen fortalezas y debilidades en dichos índices?	No	
3. ¿Se puede aumentar el capital a corto y/o largo plazo?	si	Vía bancos
4. ¿Cuentan con fuentes de fondos adecuadas y de capital?	si	
5. ¿Cuentan con un adecuado capital de trabajo?	si	
6. ¿Son pertinentes y de ayuda los estados financieros que usan?	no	No se analiza los EEFF
7. ¿Usan el estado de fuentes y usos de fondos?	no	
8. ¿Se manejan presupuestos? ¿De qué tipo?	no	
9. ¿Se cuenta con una política de dividendos?	no	
10. ¿Se mantiene una buena relación con accionistas e inversionistas?	si	
11. ¿Se efectúan análisis de riesgo?	no	
12. ¿La gerencia y funcionarios de finanzas y contabilidad cuentan con la experiencia necesaria?	no	No se cuenta con ese personal

Área: Planeamiento y Control

Objetivo: Análisis de la gestión operativa de las áreas de la empresa

Recursos Humanos		
Preguntas	Respuestas	
	(Si/No)	Comentarios
1. ¿Se tienen conocimiento del clima y cultura organizacional? ¿Se miden usualmente?	No	
2. ¿Se conocen las capacidades distintivas de todo el personal?	Si	
3. ¿Se cuenta con un área de organización y métodos?	no	
4. ¿Se cuenta con una política de contratación y despidos?	no	
5. ¿Se cuenta con una política de capacitación y entrenamiento?	no	
6. ¿Se cuenta con una política de promociones y línea de carrera?	No	
7. ¿Se cuenta con una política de incentivos?	No	
8. ¿Se cuenta con una política de tercerización o service?	No	
9. ¿Se cuenta con una política de control de ausentismo y puntualidad?	Si	
10. ¿Se cuenta con una política de control de higiene y seguridad?	No	
11. ¿Se cuenta con actividades de coaching y asesoramiento?	No	

Área: Planeamiento y Control

Objetivo: Análisis de la gestión operativa de las áreas de la empresa

Tecnología e investigación y desarrollo		
Preguntas	Respuestas	
	(Si/No)	Comentarios
1. ¿Los procesos productivos y administrativos cuentan con el apoyo tecnológico?	Si	
2. ¿Se maneja un presupuesto de tecnología y desarrollo?	No	

Instrumento 4: Focus Group

Objetivo: Recopilación de datos del proceso de venta y manejo de la empresa.

Almacén	
Preguntas	Respuestas
	Comentarios
1. ¿Quién recibe la mercadería?	El almacenero recibe la mercadería, verifica la fecha de vencimiento del producto y las condiciones de empaque (que no estén deteriorados).
2. ¿Cómo se recibe la mercadería al llegar al almacén?	Al momento de recibir la mercadería se verificará en la factura o guía de remisión la bonificación si es que se tuviera en el pedido de mercadería.
3. ¿Cómo es el registro de las entradas y salidas de la mercadería?	<ul style="list-style-type: none"> - Al momento de la salida de mercadería se solicita la cancelación de la mercadería. - En caso de ser una venta al crédito la salida de mercadería se verifica ingresando al sistema de comercialización de la empresa.
4. ¿Se realiza inventarios? ¿Cada cuánto tiempo se realizan?	Se realiza los inventarios semanales.
5. ¿Se piden requisitos para la salida de mercadería del almacén? ¿Cuáles?	Al momento de la salida de mercadería el almacenero se encargará de realizar la guía correspondiente.
6. ¿Cuál es su función final al terminar su día laboral?	<ul style="list-style-type: none"> - Al terminar el día el almacenero se encarga de activar la alarma contra robos. - Al ingresar, el jefe de almacén se encarga de realizar el control de ingreso y salida de los colaboradores.