

NOMBRE DEL TRABAJO

PROPUESTA DE MEJORA EN LA GESTIÓN COMERCIAL DE LA EMPRESA ERKA SE RVICIOS INTEGRALES S.A.C. LIMA, 20

AUTOR

KELLY EVELYN SALAZAR JORGE

RECUENTO DE PALABRAS

13669 Words

RECUENTO DE CARACTERES

80057 Characters

RECUENTO DE PÁGINAS

74 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

1.9MB

FECHA DE ENTREGA

Sep 25, 2023 9:38 AM GMT-5

FECHA DEL INFORME

Sep 25, 2023 9:40 AM GMT-5

● 18% de similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos.

- 18% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 0% Base de datos de trabajos entregados
- 4% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Material citado
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 15 palabras)



**FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA
PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN EN
EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UNTELS**
(Art. 45° de la ley N° 30220 – Ley)

Autorización de la propiedad intelectual del autor para la publicación de tesis en el Repositorio Institucional de la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur (<https://repositorio.unfels.edu.pe>), de conformidad con el Decreto Legislativo N° 822, sobre la Ley de los Derechos de Autor, Ley N° 30035 del Repositorio Nacional Digital de Ciencia, Tecnología e Innovación de Acceso Abierto, Art. 10° del Rgto. Nacional de Trabajos de Investigación para optar grados académicos y títulos profesionales en las universidades – RENATI Res. N° 084-2022-SUNEDU/CD, publicado en El Peruano el 16 de agosto de 2022; y la RCO N° 061-2023-UNTELS del 01 marzo 2023.

TIPO DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

- 1). TESIS () 2). TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL (x)

DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: SALAZAR JORGE KELLY EVELYN
D.N.I.: 72761467
Otro Documento:
Nacionalidad: PERUANA
Teléfono: 963780863
e-mail: KELLYSALZAR24@GMAIL.COM

DATOS ACADÉMICOS

Pregrado

Facultad: FACULTAD DE INGENIERÍA Y GESTIÓN
Programa Académico: TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL
Título Profesional otorgado: LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Postgrado

Universidad de Procedencia:
País:
Grado Académico otorgado:

Datos de trabajo de investigación

Título: "PROPUESTA DE MEJORA EN LA GESTIÓN COMERCIAL DE LA EMPRESA ERKA SERVICIOS INTEGRALES S.A.C. LIMA, 2021"
Fecha de Sustentación: 16 DE DICIEMBRE DEL 2021
Calificación: APROBADO CON DISTINCIÓN
Año de Publicación: 2023

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN EN VERSIÓN ELECTRÓNICA

A través de la presente, autorizo la publicación del texto completo de la tesis, en el Repositorio Institucional de la UNTELS especificando los siguientes términos:

Marcar con una X su elección.

- 1) Usted otorga una licencia especial para publicación de obras en el REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR.

Si autorizo No autorizo

- 2) Usted autoriza para que la obra sea puesta a disposición del público conservando los derechos de autor y para ello se elige el siguiente tipo de acceso.

Derechos de autor		
TIPO DE ACCESO	ATRIBUCIONES DE ACCESO	ELECCIÓN
ACCESO ABIERTO 12.1(*)	info:eu-repo/semantics/openAccess (Para documentos en acceso abierto)	(X)

- 3) Si usted dispone de una **PATENTE** puede elegir el tipo de **ACCESO RESTRINGIDO** como derecho de autor y en el marco de confiabilidad dispuesto por los numerales 5.2 y 6.7 de la directiva N° 004-2016-CONCYTEC DEGC que regula el Repositorio Nacional Digital de CONCYTEC (Se colgará únicamente datos del autor y el resumen del trabajo de investigación).

Derechos de autor		
TIPO DE ACCESO	ATRIBUCIONES DE ACCESO	ELECCIÓN
ACCESO RESTRINGIDO	info:eu-repo/semantics/restrictedAccess (Para documentos restringidos)	()
	info:eu-repo/semantics/embargoedAccess (Para documentos con períodos de embargo. Se debe especificar las fechas de embargo)	()
	info:eu-repo/semantics/closedAccess (para documentos confidenciales)	()

(*) <http://renati.sunedu.gob.pe>



UNIVERSIDAD NACIONAL
TECNOLÓGICA DE LIMA SUR

Rellene la siguiente información si su trabajo de investigación es de acceso restringido:

Atribuciones de acceso restringido:

Motivos de la elección del acceso restringido:

SALAZAR JORGE KELLY EVELYN

APELLIDOS Y NOMBRES

72761467

DNI

Firma y huella:



Lima, 28 de SEPTIEMBRE del 20 23

UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR

FACULTAD DE INGENIERÍA Y GESTIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**“PROPUESTA DE MEJORA EN LA GESTIÓN COMERCIAL DE LA
EMPRESA ERKA SERVICIOS INTEGRALES S.A.C. LIMA, 2021”**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTADO POR EL BACHILLER

SALAZAR JORGE, KELLY EVELYN

ORCID: 0009-0000-6387-0730

ASESOR

GARCÍA SALIRROSAS, ELIZABETH EMPERATRIZ

ORCID: 0000-0003-4197-8438

Villa el Salvador

2021



V Programa de la Modalidad de Titulación por Trabajo de Suficiencia Profesional Facultad de
Ingeniería y Gestión

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OBTENER EL TÍTULO
PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

En Villa El Salvador siendo las 12:00 horas del día jueves 16 de diciembre del 2021, y debido a la emergencia sanitaria y aislamiento social por el COVID-19, se reunieron en la Sala Virtual N° 01 vía Google meet (<https://meet.google.com/cfv-ticr-ctc>) los Miembros del Jurado Evaluador del Trabajo de Suficiencia Profesional integrado por:

Presidente	: Dr. Jesús Enrique Reyes Acevedo	CLAD Nro 5056
Secretario	: Mg. Rosmel Iván Rodríguez Peceros	CLAD Nro 7973
Vocal	: Mg. César Trujillo Hinojosa	CLAD Nro 5647

Designados con RESOLUCIÓN DE FACULTAD DE INGENIERÍA Y GESTIÓN N° 432-2021-UNTELS-CO-V.ACAD-FIG, de fecha 09 de diciembre de 2021.

Se da inició al acto público de sustentación y evaluación del Trabajo de Suficiencia Profesional, para obtener el Título Profesional de **Licenciado en Administración de Empresas**, bajo la modalidad de Titulación por Trabajo de Suficiencia Profesional. (Resolución de Comisión Organizadora N° 126-2021-UNTELS de fecha 06 de agosto de 2021, en la cual se APRUEBA el "Reglamento, Directiva, Cronograma y Presupuesto del V Programa de la Modalidad de Titulación por Trabajo de Suficiencia Profesional de la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur", siendo que el Art. 4° del precitado Reglamento establece que: "La Modalidad de Titulación prevista consiste en la presentación, aprobación y sustentación de un Trabajo de Suficiencia Profesional que dé cuenta de la experiencia profesional y además permita demostrar el logro de las competencias adquiridas en el desarrollo de los estudios de pregrado que califican para el ejercicio de la profesión correspondiente. Quienes participen en esta modalidad no podrán tramitar simultáneamente otras modalidades de titulación. Además, los participantes inscritos en esta modalidad, deberán acreditar un mínimo de dos (02) años de experiencia laboral, de acuerdo a lo establecido en la Resolución N° 174-2019- SUNEDU/CD y al anexo 1 sobre Glosario de Términos en el punto veinte (20)...", en el cual;

El bachiller: **KELLY EVELYN SALAZAR JORGE**

Sustentó su Trabajo de Suficiencia Profesional: **PROPUESTA DE MEJORA EN LA GESTIÓN COMERCIAL DE LA EMPRESA ERKA SERVICIOS INTEGRALES S.A.C. LIMA, 2021"**.

Concluida la Sustentación del Trabajo de Suficiencia Profesional, se procedió a la calificación correspondiente según el siguiente detalle:

Condición **APROBADO CON DISTINCIÓN** con nota **DIECISEIS** Equivalente **MUY BUENO** de acuerdo al Art. 65° del Reglamento General para el Otorgamiento de Grado Académico y Título Profesional de la UNTELS vigente.

Siendo las 12:40 horas del día jueves 16 de diciembre del 2021, se dio por concluido el acto de sustentación del Trabajo de Suficiencia Profesional, firmando la presente Acta los miembros del Jurado.

SECRETARIO
Mg. Rosmel Iván Rodríguez Peceros
CLAD Nro 7973

PARTICIPANTE
Kelly Evelyn Salazar Jorge

VOCAL
Mg. César Trujillo Hinojosa
CLAD Nro 5647

PRESIDENTE

Dr. Jesús Enrique Reyes Acevedo
CLAD Nro 5056

Nota: Art. 17°.- La sustentación del Trabajo de Suficiencia Profesional se realizará en un acto público. De faltar algún miembro del Jurado, la sustentación Procederá con los dos integrantes presentes. En caso de ausencia del presidente del Jurado asumirá la presidencia el docente de mayor categoría. En caso de ausencia de dos o más miembros del jurado, la sustentación será reprogramada para el día hábil siguiente.

DEDICATORIA

El presente trabajo de suficiencia profesional se lo dedico en primer lugar a Dios por ser mi mayor fortaleza, por permitirme alcanzar mis metas y seguir llenándome de bendiciones y sobre todo salud.

A mis padres y hermana por el apoyo incondicional que me brindan, en cada etapa de mi vida profesional, para ser una persona de bien en la sociedad.

ÍNDICE

DEDICATORIA	ii
ÍNDICE	iii
LISTADO DE FIGURAS	iv
LISTADO DE TABLAS	v
RESUMEN	vi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES	2
1.1. Contexto	2
1.2. Delimitación de la Investigación	4
1.3. Objetivos	4
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	5
2.1. Antecedentes	5
2.2. Base Teórica	9
2.3. Definición de Términos Básicos	29
CAPÍTULO III. DESARROLLO DEL TRABAJO PROFESIONAL	33
3.1. Determinación y análisis del problema	33
3.2. Modelo de Solución Propuesto	38
3.3. Resultados	49
CONCLUSIONES	52
RECOMENDACIONES	53
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	54
ANEXOS	58
Anexo N°1: Encuesta de Satisfacción al Cliente	58
Anexo N°2: Encuesta de Satisfacción Laboral	59
Anexo N°3: Ficha de Registro para el Indicador Incremento de Ventas	60
Anexo N°4: Ficha de Registro para el Indicador Satisfacción del Cliente	61
Anexo N°5: Ficha de Registro para el Indicador Fidelización del Cliente	62
Anexo N°6: Ficha de Registro para el Indicador Incremento de Clientes	63
Anexo N°7: Ficha de Registro para el Indicador Calidad de Producto	64
Anexo N°8: Ficha de Registro para el Indicador Servicio Posventa	65
Anexo N°9: Ficha de Registro para el Indicador Calidad para Aprovisionar	66
Anexo N°10: Ficha de Registro para el Indicador Personal Capacitado	67
Anexo N°11: Ficha de Registro para el Indicador Motivación	68

LISTADO DE FIGURAS

Figura N° 1 Organigrama de Erka Servicios Integrales S.A.C.....	3
Figura N° 2 Componentes de la Gestión Comercial.....	13
Figura N° 3 Cuadro de Mando Integral.....	17
Figura N° 4 Marco del Cuadro de Mando Integral.....	22
Figura N° 5 Visión, misión y valores.....	23
Figura N° 6 Estrategia.....	24
Figura N° 7 El Mapa Estratégico.....	25
Figura N° 8 El Cuadro de Mando Integral una Estructura o Marco Estratégico para la acción.....	28
Figura N° 9 Estructura de Gestión del Cuadro de Mando Integral.....	29
Figura N° 10 Análisis de la Perspectiva Financiera de Erka Servicios Integrales S.A.C.....	34
Figura N° 11 Análisis de la Perspectiva de Clientes de Erka Servicios Integrales S.A.C.....	35
Figura N° 12 Análisis de la Perspectiva de Procesos internos de Erka Servicios Integrales S.A.C.....	36
Figura N° 13 Análisis de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento de Erka Servicios Integrales S.A.C.....	37
Figura N° 14 Modelo de Gestión Comercial Estratégico para la Empresa Erka Servicios Integrales S.A.C.....	38
Figura N° 15 Mapa Estratégico según el Cuadro de Mando Integral para Erka Servicios Integrales S.A.C.....	42

LISTADO DE TABLAS

Tabla N° 1 F.O.D.A de Erka Servicios Integrales S.A.C.....	40
Tabla N° 2 Indicadores de acuerdo a las 4 Perspectivas del CMI para Erka Servicios Integrales S.A.C.....	43
Tabla N° 3 Cuadro de Mando Integral para Erka Servicios Integrales S.A.C.....	47
Tabla N° 4 Diagrama de Gantt	50
Tabla N° 5 Presupuesto	51

RESUMEN

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional se desarrolló en la empresa Erka Servicios Integrales S.A.C. dedicada a la comercialización y distribución de productos electromecánicos, automatización y ferretería industrial. Con el objetivo realizar el diseño de un modelo de gestión comercial estratégico basándose en el Cuadro de Mando Integral, como herramienta de gestión para el cumplimiento de los objetivos organizacionales de la empresa.

Este trabajo está basado en una revisión bibliográfica, con un marco teórico que proporciona información científica de acuerdo a diversos autores, en el cual resaltan R. Kaplan y D. Norton, los fundadores de la metodología del Cuadro de Mando Integral.

Finalmente, podemos concluir que la propuesta de mejora en la gestión comercial de la empresa Erka Servicios Integrales S.A.C., basada en el Cuadro de Mando Integral, es importante porque permitirá mejorar significativamente en cada una de las 4 perspectivas tanto financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, optimizando recursos y alcanzado cada uno de los objetivos estratégicos planteados en la organización.

INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional titulado «Propuesta de mejora en la gestión comercial de la empresa Erka Servicios Integrales S.A.C. Lima, 2021» se plantea diseñar un modelo de gestión comercial estratégico aplicando la metodología del Cuadro de Mando Integral lo cual identifica la relación causa-efecto a través de acciones y resultados.

Esta metodología aporta múltiples beneficios como realizar un diagnóstico organizacional, genera una visión amplia del negocio, realiza el análisis de las 4 perspectivas, informa el vínculo entre las metas e indicadores planteados, así como también permite desarrollar propuestas de mejora de valor para el cliente, realizar planes de capacitación y formación para los colaboradores de la empresa, de igual modo permite reforzar y mejorar los procesos internos de la organización todo ello implica el incremento de ventas de la empresa, logrando así el objetivo estimado.

En el capítulo I se describen los aspectos generales de nuestro estudio, donde se explica la situación actual, la delimitación temporal y espacial del trabajo, y los objetivos planteados a los cuales concretamos.

El capítulo II corresponde al marco teórico en el cual se describe los antecedentes, las bases teóricas y la definición de los términos donde se expresa las definiciones más importantes.

El capítulo III se describe el desarrollo del trabajo profesional, donde se explica el análisis del problema, el modelo de solución propuesto y los resultados obtenidos.

CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES

1.1. Contexto

Los avances tecnológicos, en el entorno comercial crece constantemente obteniéndose mayor información y comunicación, fortaleciendo nuevos enfoques de gestión para ser más competitivos y lograr ser más éxitos. Las empresas buscan nuevas oportunidades, así como también desarrollar habilidades que les permitan sostenerse de manera eficiente en el mercado, y no ser devorada por la competencia. El éxito de las empresas consiste en llevar a cabo una adecuada gestión, identificando factores que contribuyan en un rendimiento óptimo para la empresa, encontrando problemas y solucionándolos a tiempo, teniendo áreas sincronizadas mediante una comunicación efectiva para el logro de objetivos común.

En la actualidad las organizaciones comerciales no cuentan con un procedimiento adecuado para el manejo de la gestión comercial, debido a que solo cuentan con planes a corto plazo, puesto que gran parte de ellos viven de las ganancias del día a día, es por ello que es importante desarrollar un procedimiento adecuado para gestión comercial, por tanto se busca disminuir los problemas que presenta la organización.

Erka Servicios Integrales S.A.C., es una empresa peruana que inició sus actividades comerciales en el 2018 en el distrito de Villa El Salvador. Su principal actividad económica es la comercialización y distribución de productos electromecánicos, automatización y ferretería industrial. Se encuentra ubicada en el Sector 2 Grupo 19 Manzana A Lote 20.

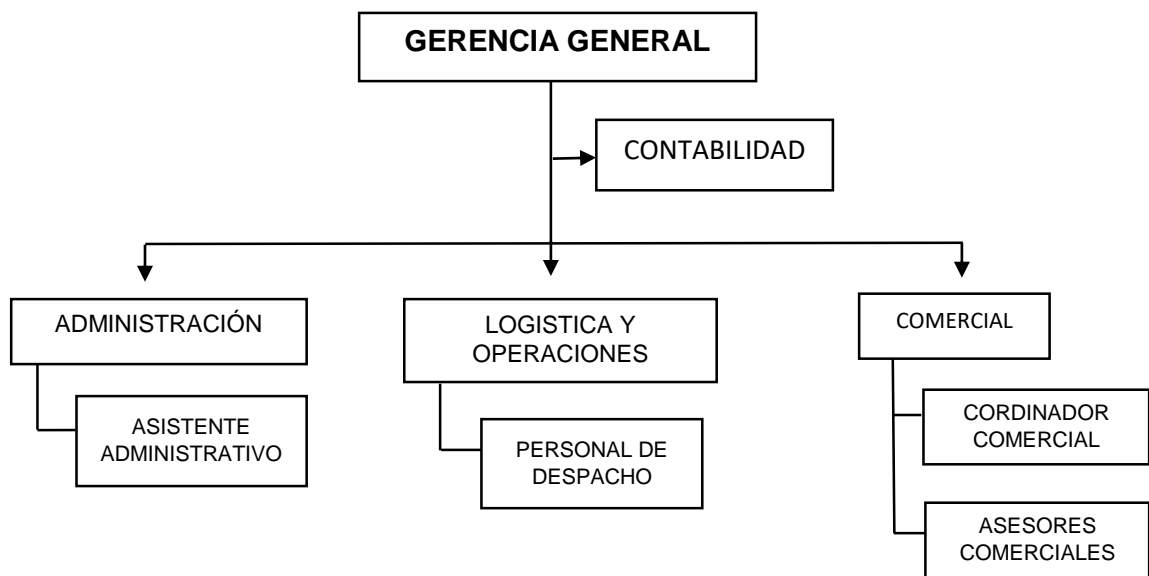
La empresa tiene como misión: “Somos una empresa peruana dedicada a la comercialización de productos electromecánicos para el desarrollo de proyectos, ofreciendo el mejor servicio, calidad y valor de productos a nuestros clientes” y como visión “Ser una propuesta diferente para el desarrollo de oportunidades de negocios a nivel nacional, nuestros clientes, son lo más importante dentro de nuestra cadena de abastecimiento y calidad, dando una atención informativa y de soluciones para el crecimiento del mercado peruano”.

Erka Servicios Integrales S.A.C. al ser una empresa joven no tiene un modelo de gestión empresarial definida, por lo tanto desarrolla sus procesos y toma de decisiones de forma empírica es decir a base de experiencia, lo cual nos ha permitido observar que el rendimiento se vea perjudicado de manera directa y no sean los esperados por la empresa, originando así un bajo crecimiento en las ventas, pérdidas de recursos y clientes, falta de personal poco capacitado, entre otros.

Algunas de las funciones que se realizaron dentro de Erka Servicios Integrales S.A.C. con cargo de asistente comercial y administrativo, fueron de apoyo a generar y desarrollar cartera de clientes potenciales, gestionar y alcanzar metas de ventas mensuales, coordinar actividades comerciales (preventa, venta y posventa), apoyo en la gestión de ventas en relación con los clientes, seguimiento a clientes, elaborar reportes de facturación, ventas, pago a proveedores, gestionar reuniones con clientes, coordinar tanto con el cliente interno como externo para que la entrega de productos se realice en el tiempo pactado, condiciones de pago, modificaciones, entre otros.

Figura N° 1

Organigrama de Erka Servicios Integrales S.A.C.



Por lo expuesto anteriormente, se propone diseñar un modelo de gestión comercial estratégico basado en el Cuadro de Mando Integral como herramienta de evaluación estratégica que permite conocer la situación actual de la empresa, teniendo en cuenta las 4 perspectivas con el objetivo de desarrollar estrategias a mediano y largo plazo que permitan contribuir en el desarrollo y crecimiento de la empresa, así como también ser competitivos en el mercado.

1.2. Delimitación de la Investigación

1.2.1 Delimitación Temporal

El presente trabajo de investigación se desarrolla a finales del mes de agosto hasta diciembre del presente año 2021.

1.2.2 Delimitación Espacial

La empresa Erka Servicios Integrales S.A.C., ubicada en el Sector 2 Grupo 19 Mz. A Lote 20 en el distrito de Villa El Salvador – Lima.

1.3 Objetivos

O.1. Diseñar un modelo de gestión comercial estratégico con base en el Cuadro de Mando Integral, como herramienta de gestión para el cumplimiento de los objetivos organizacionales de la empresa Erka Servicios Integrales S.A.C. Lima, 2021.

O.2. Elaborar el mapa estratégico en función a las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

O.3. Formular los indicadores de gestión en relación a cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

2.1.1. Antecedentes Internacionales

Acalo (2016) en su investigación en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Ecuador. Propuso diseñar un modelo de gestión basado en el Balanced Scorecard para la formulación de estrategias corporativas con base en indicadores de gestión, utilizó una metodología cualitativa debido a que generará comprensión del fenómeno y sus características; y cuantitativa porque consideró términos financieros e indicadores. Recomendó basándose en las 4 perspectivas del Balanced Scorecard; respecto a la perspectiva financiera recomendó mantener un efectivo control financiero y estimación de las ventas y costos para incrementar ingresos; respecto a la perspectiva de cliente propuso incrementar un área de posventa y mejorar la calidad de los productos y servicios; en cuanto a la perspectiva de procesos internos propuso implementar el sistema de gestión por procesos que permita mejorar los procesos productivos y administrativos; en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento sugirió realizar asignaciones financieras que estén destinadas a las capacitaciones del personal.

Angulo (2018) en su estudio en la Fundación Universitaria de la Cámara de Comercio de Bogotá, Colombia. Propuso como objetivo principal diseñar e implementar la metodología del cuadro de mando integral para el área comercial en Zuluaga y Soto, utilizó una metodología de tipo descriptiva - correlacional; en la cual señala la fase descriptiva frente a la implementación del modelo de la supervisión comercial, mientras que en la fase correlacional identifica la correlación y desempeño a base de los indicadores a partir de la implementación de la fase descriptiva. Recomendó nombrar un consejo comercial encargado de administrar la metodología del cuadro de mando integral con el fin de responsabilizarse con la actualización y divulgación comprendida en el cuadro de mando integral, debido a que de la comunicación parte la mejora continua y el alcance de los objetivos plasmados.

López (2019) en su investigación en la Universidad Andrés Bello, Chile. Propuso diseñar un Cuadro de Mando Integral como herramienta para facilitar la toma de

decisiones y la mejora continua de procesos para el departamento de estudio Beltec, utilizó una metodología descriptiva debido a que se sustentó explícitamente en la situación del departamento de estudio de la empresa. Concluyó que el Cuadro de Mando Integral es una herramienta novedosa para guiar objetivos estratégicos; al implementarlo es posible diseñar una visión, misión, objetivos, estrategias e indicadores lo cual permite obtener el éxito de la organización; al implantarlo resulta útil y beneficioso para la vitalidad de la empresa debido a que mide la actuación integral en las cuatro perspectivas, logrando así el rumbo estratégico, procesos operativos, indicadores e inductores de actuación en proyecciones futuras.

Morocho (2016) en su investigación en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Ecuador. Propuso el diseño de Cuadro de Mando Integral que permita y facilite la evaluación del cumplimiento de su planificación, objetivos y metas propuestas, observar sus falencias y determinar soluciones que ayuden y aporten el crecimiento de la empresa, así como la evaluación oportuna de toma de decisiones. Utilizó una metodología de tipo cualitativa debido a que se realizó una investigación íntegra con los directivos y colaboradores de la empresa, y cuantitativa porque se basó en procedimientos numéricos. Recomendó el uso adecuado y aplicación del diseño de Cuadro de Mando Integral propuesto basándose a sus necesidades, que permita mejorar la toma de decisiones y mayor liderazgo por parte del gerente debido al compromiso de sus colaboradores.

Escala (2017) en su investigación en la Universidad Técnica Federico Santa María, Chile. Propuso emplear la metodología del Cuadro de Mando Integral para diseñar un sistema de control de gestión aplicado a una pyme, la cual permite medir, analizar y mejorar el desempeño de las actividades críticas del negocio y que provea información confiable para la toma de decisiones. Utilizó una metodología de tipo descriptiva y exploratoria, descriptiva debido a que el desarrollo se basa en la aplicación de metodologías existentes relacionadas a sistemas de control de gestión, y exploratoria debido a que se aplicará a una empresa en particular. Concluyó que para diseñar un sistema de control de gestión efectivo es imprescindible el conocimiento profundo del rubro y los procesos internos de la empresa, ya que son los elementos que constituyen la base para definir su misión y visión de la cual se desprende los objetivos estratégicos y sus respectivos indicadores de gestión.

2.1.2. Antecedentes Nacionales

Loro (2019) en su investigación en la Universidad César Vallejo, con el propósito de presentar nuevas estrategias de ventas a base de un estudio a las perspectivas del Balanced Scorecard para determinar decisiones. Utilizó una metodología de tipo no experimental, con un nivel de estudio descriptivo porque se basa en analizar cómo está en realidad la empresa base. Recomendó implementar las estrategias diseñadas mediante el Balanced Scorecard para tener el control de los objetivos a los cuales se desea llegar, con la finalidad de incrementar ventas y fidelizar a los clientes; todo ello a través de la aplicación de los indicadores presentados que puedan medir el desempeño, rendimiento, eficiencia y los resultados finales que se están dando en la empresa. De acuerdo a las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard también recomendó diseñar e implementar un plan de desarrollo de talento humano en el cual se desarrolla las políticas de capacitación, en la perspectiva de procesos internos recomienda la ampliación de la planta en los meses de verano debido a que es donde las ventas se incrementan hasta en un 200%, en la perspectiva de clientes recomienda la captación de una nueva cartera de clientes según el mercado objetivo, y por último respecto a la perspectiva financiera recomienda el uso de crédito financiero en una entidad con la menor tasa de interés.

Vilca & Carbajal (2019) en su investigación en la Universidad Privada del Norte, propuso diseñar un modelo de Balanced Scorecard para mejorar el nivel de ventas de la empresa. Utilizó una metodología de tipo descriptiva no experimental de corte transversal debido a que la investigación fue realizada sin la alteración de la variable y en un tiempo determinado. Los resultados obtenidos al realizar el análisis de la información permitió conocer que la empresa tiene una baja rentabilidad es por ello que en el período de estudio se obtuvieron pérdidas, también se encontraron productos defectuosos todos los meses y no continuaron con el plan de capacitación asignado, se obtuvo 41% de nivel respecto a la satisfacción de clientes, 51% respecto a la satisfacción laboral, el diseño propuesto ayudará a una mejor gestión y el mejoramiento del nivel de ventas de la empresa.

Alva (2016) en su investigación en la Universidad Nacional de Trujillo, con el propósito de medir la productividad a través de la aplicación del Balanced

Scorecard en el proceso comercial de ventas, utilizó una metodología de tipo no experimental. Se obtuvieron los siguientes resultados; se incrementó la productividad de 0.89 a 0.94 en el año 2015; asimismo se incrementó las ventas de energía eléctrica en 8.64% en comparación al año 2014; se logró mejorar la productividad en 5.21% del proceso comercial. Se realizó las siguientes recomendaciones; aplicar el Balanced Scorecard en los procesos comerciales, implementar programas de capacitación y evaluación de desempeño por competencias en los procesos comerciales; realizar el seguimiento al cumplimiento de metas y objetivos empleando el Balanced Scorecard; establecer el plan estratégico a base de los indicadores de gestión.

Chavez & Zapana (2020) en su investigación en la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, con el propósito de implementar el Balanced Scorecard lo cual permitirá mejorar su capacidad gerencial y por consecuencia mejorar sus procesos internos, utilizó una metodología de tipo aplicada no experimental debido a que se aplicaron datos teóricos sobre datos reales de la empresa. Recomendaron implementar planes de acción teniendo en cuenta todas las áreas de la empresa; implementar cursos de capacitación; definir de misión y visión, así como las estrategias y objetivos anuales; reinventar el mapa estratégico y el Balanced Scorecard agregando el análisis descriptivo que compruebe lo que sucede dentro de la empresa.

Alvarado (2020) en su investigación en la Universidad Católica Sedes Sapientiae, con el propósito de desarrollar un modelo de gestión basado en el Balanced Scorecard para la mejora de la gestión empresarial a nivel estratégico, táctico y operativo. Utilizó una metodología descriptiva debido a que especifica las características del fenómeno a analizar, correlacional porque permite conocer la relación existente entre dos o más conceptos y explicativa establece las causas del evento. Recomendó implementar el Balanced Scorecard utilizando buenas prácticas de gestión de proyectos, comenzar con una prueba piloto de implementación con la perspectiva de crecimiento y aprendizaje, realizar informes mensuales sobre los resultados de Balanced Scorecard, difundir la cultura organizacional y los objetivos estratégicos a todos los colaboradores de la organización, ajustar las métricas cada año asegurando que los objetivos sean retadores y alcanzables.

2.2. Base Teórica

2.2.1. Gestión Comercial

2.2.1.1. Definición

Herrero (2001), menciona:

La gestión comercial es la que lleva a cabo la relación de intercambio de la empresa con el mercado. Si se analiza desde el punto de vista del proceso productivo la gestión comercial sería la última etapa de dicho proceso, pues a través de la misma se suministra al mercado los productos de la empresa a cambio de recursos económicos.

La gestión comercial comprende desde el estudio del mercado hasta llegar a la venta o colocación del producto a disposición del consumidor o cliente, incluyendo estrategias de ventas, y la política de ventas en el ámbito empresarial. (p.151)

Asimismo, De Borja (2008) señala que:

La gestión comercial es necesaria para el funcionamiento de las empresas: la toma de decisiones, como acceder al mercado; productos a trabajar; que políticas de precios aplicar; la manera de desarrollar un sistema comercial eficaz, forman parte del día a día de las empresas, además de ser aspectos que emanan directamente de las decisiones derivadas de la estrategia corporativa.

La gestión comercial de una empresa es la que se encarga de buscar cómo hacer que nuestros productos se logren vender, para el área comercial de una empresa debe ser fundamental: el mercado y la satisfacción al cliente; por tanto es importante la calidad y el servicio adecuado al cliente. Además de ello la gestión comercial forma parte de todo tipo de tareas empezando por la determinación de objetivos, hasta la distribución y ventas de la empresa (Caurin, 2018).

Iturralde (2016): “La gestión comercial se puede interpretar como aquella interacción coordinada entre los elementos de la administración general que se

orientan a garantizar el crecimiento de la organización dentro de un mercado determinado” (p. 43).

2.2.1.2. Importancia

La gestión comercial forma una parte fundamental dentro del sistema de dirección en las organizaciones, por lo que favorece tener conocimiento del mercado, la competencia, adaptarse a nuevas y cambiantes condiciones del entorno, sosteniendo la toma de decisiones respecto a la opinión de los clientes reales y potenciales como requisito imprescindible para, el éxito organizacional, en la actualidad el comercio, ya no se da de manera tradicional es decir punto de distribución minorista, con mostrador y colocación de productos sin un sentido estratégico (Clarke et. al., 2018,p.12).

Muñiz (2013), la gestión comercial es importante debido a que es el motor que genera su actividad, abarca desde la relación inicial con los posibles clientes hasta la relación final de facturación y cobranza, en medio de dicho proceso suceden distintos tipos de acontecimientos que permiten gestionar la relación con los clientes.

2.2.1.3. Características

La gestión comercial nos permite mostrar nuestros productos o servicios al mercado, con el propósito de satisfacer las necesidades de los clientes, de acuerdo a lo mencionado (Salazar, 2020), señala:

- Poseer información vital (base de datos) de todos los proveedores, clientes, precios, con los que se gestiona toda la logística comercial de la empresa.
- Contar con un sistema o método ágil en el que sea posible visualizar los productos o servicios existentes y faltantes en stock, ventas, facturas, acompañado de una contabilidad básica y oportuna, agilizando así su comercialización.
- Todas las operaciones para la adquisición de bienes o servicios deben registrarse mediante los respectivos comprobantes que garanticen su veracidad. O Está orientado a la elaboración, planificación y ejecución de estrategias de marketing-mix (producto, precio, plaza y promoción).

- Es apto para la buena gestión del servicio y atención al cliente con el objetivo principal de la buena imagen corporativa de la empresa.

2.2.1.4. Ventajas de la Gestión Comercial

Principales ventajas de realizar una buena gestión comercial, entre ellas tenemos:

- Aumenta las ventas, por ende, incrementa las ganancias de la empresa.
- Los procesos comerciales de la empresa son más efectivos.
- Capacidad de atraer clientes potenciales
- Garantiza la satisfacción de los clientes, logrando la fidelización de los mismos.
- Mejora la comunicación con los clientes, haciendo que la empresa sea más eficiente y competitiva.
- Los procesos financieros se ven beneficiados al alcanzar una mayor productividad (Pacheco, 2021).

2.2.1.5. Objetivos de la Gestión Comercial

Destacan los siguientes objetivos:

- Optimizar las relaciones comerciales con los clientes: Permite identificar las necesidades, entiendo los aspectos importantes para el crecimiento de la empresa. De tal manera, la empresa puede ofrecer un trato personalizado a cada cliente, identificando oportunidades de expansión y más aún oportunidades de venta.
- Medición de resultados: Con ayuda de la tecnología permite utilizar herramientas que brinden el soporte comercial, además de tener un monitoreo en tiempo real del proceso de venta, asimismo se puede diagnosticar y analizar aquella etapa de la venta donde se requiera refuerzo y un feedback.
- Organización del equipo comercial o fuerza de ventas: Se busca establecer un acercamiento con el cliente de manera eficaz y eficiente, enfocándose en un mismo proceso y evitando conflictos de comunicación (Salazar, 2020).

2.2.1.6. Elementos principales de la Gestión Comercial

Es importante tener en cuenta 3 elementos importantes de la gestión comercial, considerando que sus pilares son la satisfacción del cliente y el mercado en general.

- El área de mercadeo o marketing: Es donde inicia la actividad comercial, se centra en analizar los perfiles de los clientes, monitorear el proceso de venta, así como también dar a conocer el interés del usuario en un producto.
- El área comercial: Es donde se aplica la comunicación, conociendo más a fondo los perfiles y analizando la manera más asertiva para cerrar las ventas y ofrecer la mejor atención.
- El área de posventa: Es donde se logra que el negocio sea sustentable, se busca que los clientes estén satisfechos con el producto y/o servicio ofrecido, logrando así la fidelización de los mismos (Pacheco, 2021).

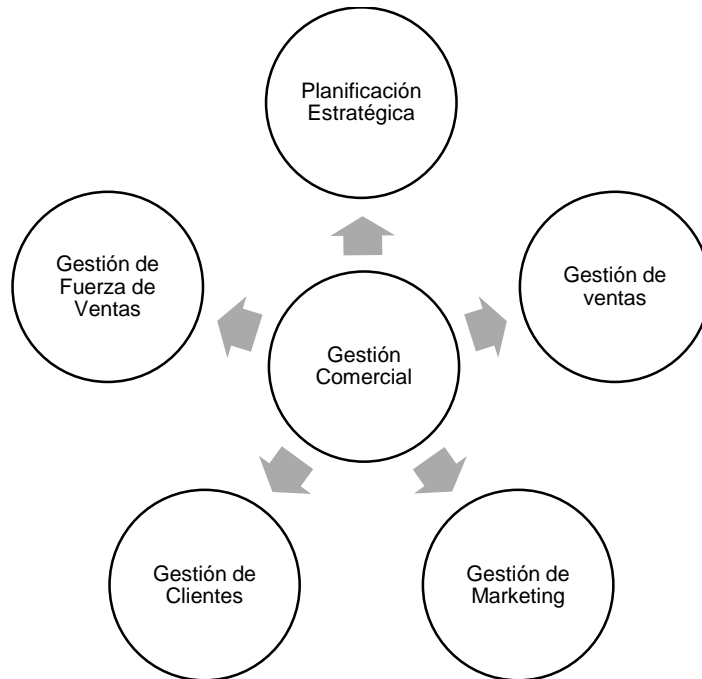
2.2.1.7. Componentes de la Gestión Comercial

En un mercado más competitivo, los clientes o prospectos requieren de una atención más personalizada. El seguimiento de las oportunidades es clave para lograr una mayor probabilidad de éxito en las ofertas presentadas. Es por ello que la empresa debe contar con personal con el perfil ejecutivo adecuado, que se centre en la consecución de metas y objetivos establecidos, con el fin de lograr la satisfacción del cliente y así la empresa incremente sus ganancias.

Toda empresa debe tener en cuenta que la gestión comercial consta de varios componentes que de manera integrada participan en todo el proceso comercial.

Figura N° 2

Componentes de la Gestión Comercial



Fuente: (Muñiz, 2013)

A. Planificación Estratégica

Está orientado al cumplimiento de metas y objetivos relacionados a la gestión comercial, en relación directa con los objetivos y estrategias de la empresa.

Fernández (2004): “La planificación estratégica nos indica las acciones a emprender para conseguir los fines, teniendo en cuenta la posición competitiva relativa y las previsiones e hipótesis sobre el futuro” (p. 9).

La planificación estratégica sirve para mejorar los niveles de desempeño de la organización, así mismo permite analizar factores relevantes y decidir qué acciones tomar en situaciones que cambian continuamente y ayuda a lograr que cada parte de la organización trabaje para el logro de objetivos generales. (Robbins & Coulter, 2010).

B. Gestión de Ventas

Es un proceso donde se emplean elementos como; enfoque al cliente, equipo de ventas, procesos de ventas, supervisión y motivación del equipo de ventas, la comunicación y el merchandising; los cuales contribuyen el proceso de ventas desde la apertura, desarrollo y cierre del proceso teniendo como finalidad la satisfacción del cliente (Rodríguez, 2010).

C. Gestión de Marketing

Se basa en la planificación, ejecución y desarrollo del marketing-mix, colocando el producto o servicio en el mercado adecuado en el cual se obtendrá un desarrollo competitivo, logrando la satisfacción del cliente, generando éxito en la organización (Stanton, 2007).

Monferrer (2014): "Para realizar la gestión de marketing se procede a planificar y ejecutar la concepción del producto, servicio, comunicación y distribución (4 P) de ideas, bienes y servicios, para crear intercambios que satisfagan tanto objetivos individuales como de las organizaciones"(p. 23).

D. Gestión de Clientes

Está orientado a la satisfacción del cliente proporcionando un seguimiento dicho proceso es el servicio posventa, el cual permite fidelizar al cliente y obtener vínculos con la organización (Rodríguez, 2010).

La gestión del cliente permite monitorear, clasificar y medir el comportamiento de los consumidores y, en consecuencia, profundizar el conocimiento de los mismos al punto que se les pueda atender de forma segmentada e incluso personalizada. (La importancia de la gestión del cliente, 2016).

E. Gestión de Fuerza de Ventas

Jiménez (2014), manifiesta que:

El equipo de ventas de una compañía consiste en un conjunto de los recursos materiales y humanos que se relacionan entre sí. Para obtener el control de ventas, el departamento administrativo realizar la gestión y organización de los recursos.

Tener un punto estratégico, tipo de producto y personal capacitado influye directamente con la comercialización de los productos (p. 5).

2.2.2. Cuadro de Mando Integral

2.2.2.1. Definición

Norton & Kaplan (2002), el Cuadro de Mando Integral es una herramienta revolucionaria para guiar a la gente hacia el cumplimiento de la misión, a través de canalizar energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo.

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de eficacia probada en creación de valor en todas las áreas de una organización y definida como una metodología que permite enlazar estrategias y objetivos clave con desempeño y resultados a través de las cuatro perspectivas (Niven, 2003, p.14)

Al respecto Amo (2010), define el Cuadro de Mando Integral como:

Una metodología o técnica de gestión, que ayuda a las organizaciones a transformar su estratégica en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí, facilitando que los comportamientos de las personas clave de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados.

De una forma más sintética se define como la dirección estratégica focalizada a la creación de valor (pp. 10-11).

El BSC es una herramienta de gestión estratégica que permite controlar y relacionar aquellas medidas que representan las variables claves para dirigir un negocio. Identifica indicadores financieros y no financieros que ayudaran a formular estrategias para alcanzar la visión de la propuesta de la empresa (Méndez et al., 2019, p.100).

2.2.2.2. Importancia del Cuadro de Mando Integral

Vega & Lluglla (2019), mencionando la importancia del Cuadro de Mando Integral señalan:

Realizar la implementación del cuadro de mando integral, pues precisa y depura la estrategia, logra obtener una proyección a futuro ofreciendo una

estrategia en toda la organización; representa un instrumento de control y mejora continua; permite involucrar los objetivos trazados de los trabajadores con las áreas de la empresa; proporciona el nexo entre el corto y largo plazo y entre los indicadores financieros y no financieros; los mapas estratégicos se sustentan con relación a la causa-efecto (p.6).

La importancia del BSC radica en que es una herramienta que favorece a la administración de las empresas, mejora los procesos, alinea al personal al logro de la visión, permitiendo trabajar como un solo ente donde todos sus elementos aportan al crecimiento y cumplimiento de metas planteadas. Muchas organizaciones han afirmado el éxito que se han propuesto como organización, lo han alcanzado debido a la implementación de esta herramienta (Quintero & Osorio, 2018).

2.2.2.3. Beneficios del Cuadro de Mando Integral

Ghiglione (2021), señala los beneficios del Cuadro de Mando Integral los cuales resaltan son:

Tener una misión y visión definida en la empresa, incrementa el porcentaje de cumplimiento de los objetivos trazados por los trabajadores, buscado orientar la estrategia en acciones y resultados, para aumentar la utilidad del cliente, crear valor para el accionista y así como también tomar mejores decisiones (p.93).

Para Quintero & Osorio (2018) los beneficios obtenidos al instaurar el Cuadro de Mando Integral están relacionados con: “La reducción de costos, reestructuración de algunos procesos internos favorables, agilidad en procesos administrativos, estructuración de una atención adecuada hacia el cliente, toma de decisiones asertivas en torno al enfoque y metas de la organización” (p. 83).

2.2.2.4. Ventajas del Cuadro de Mando Integral

Principales ventajas de implementar el Cuadro de Mando Integral son:

- Muestra una visión global de la situación de la empresa.
- Facilita el diseño y planificación de estrategias.
- Ofrece información inteligente.

- Reduce los posibles riesgos del mercado.
- Implica a la organización con la estrategia empresarial.
- Mejora la comunicación interna.
- Permite valorar el éxito de la estrategia (Montaño, 2020).

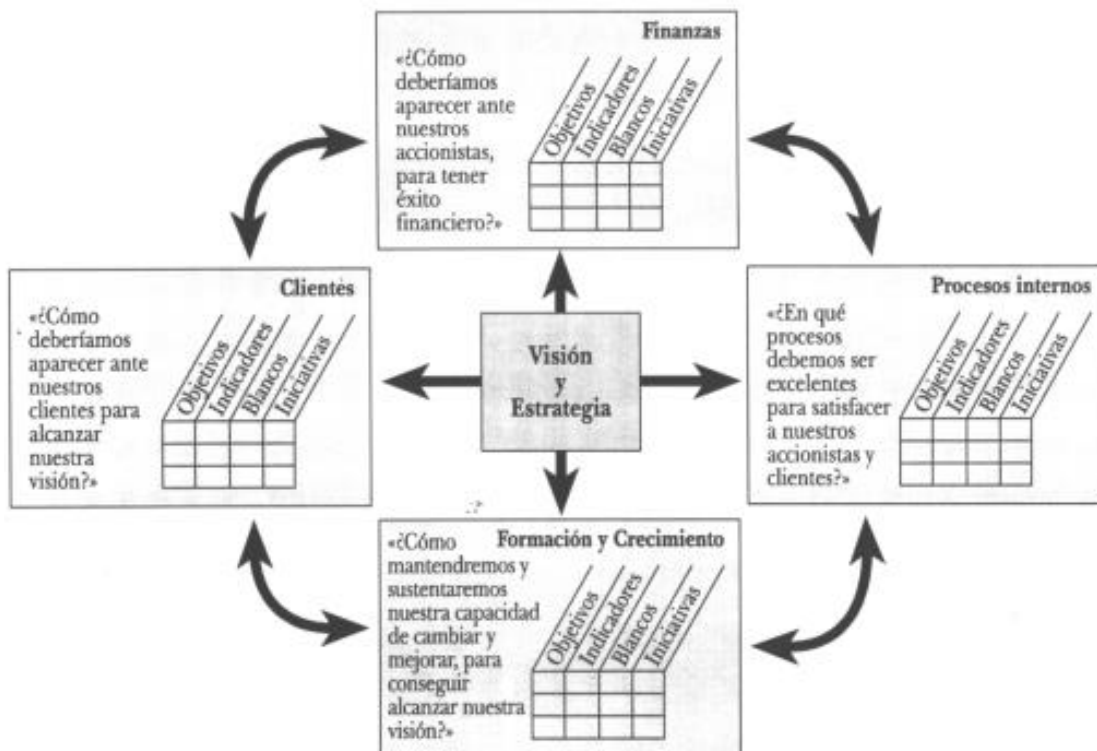
2.2.2.5. Las Cuatro Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

A continuación, se muestra las 4 perspectivas del cuadro de Mando Integral.

- Financiera.
- Clientes.
- Procesos internos.
- Aprendizaje y crecimiento.

Figura N° 3

Cuadro de Mando Integral



Fuente: (Norton & Kaplan, 2002)

A. Perspectiva Financiera

Norton & Kaplan (2002), mencionan al respecto que:

El CMI retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas; fácilmente mesurables, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable.

Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad medida por los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado o más recientemente por el valor añadido económico. Otros objetivos financieros pueden ser el rápido crecimiento de las ventas o la generación del cash-flow (p.39).

Para Quintero & Osorio (2018): “La perspectiva financiera se refiere al incremento de ingresos que una empresa espera obtener, usualmente en esta perspectiva se ubica el alza o baja de costos y el aumento de ventas” (p. 79).

Ghiglione (2021) señala:

Los accionistas buscan incrementar su valor de acuerdo a la perspectiva financiera, teniendo un resultado tangible en la estrategia. El desempeño de los trabajadores se relaciona con la información precisa y actualizada que se tenga de los productos, las medidas tradicionales financieras, tales como rentabilidad de la inversión, ingresos, aumento en las ventas y el costo financiero.

Para incrementar los ingresos y/o disminuir se ha planteado realizar la estrategia de la perspectiva financiera con el fin de aumentar el valor del accionista (p.90).

B. Perspectiva del Cliente

Norton & Kaplan (2002), señalan que:

En la perspectiva del cliente, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos

seleccionados. En esta perspectiva acostumbra a incluir varias medidas fundamentales de los resultados satisfactorios que resultan de una estrategia bien formulada y bien implantada. Los indicadores relevantes incluyen la satisfacción del cliente, la retención de los clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota del mercado en los segmentos seleccionados.

La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior (pp.39-40).

Para Ghiglione (2021), define la perspectiva del cliente como aquella que:

Teniendo como objetivo el cliente se busca realizar una estrategia de mercado, ¿Cómo ve el cliente a la organización y cómo se puede instrumentar su fidelización?. Si el cliente no está satisfecho, aun cuando las finanzas marchan bien, podría presentarse inconvenientes en el futuro. Las características del producto (precio, calidad, atención, plazos de entrega, funcionalidad, asistencia técnica, etc.) definen las estrategias que mejor se adapten y respondan a las expectativas del cliente (p. 90).

Quintero & Osorio (2018): “La perspectiva del cliente se refiere a la forma en que se pretende satisfacer a un cliente y retener para que se fidelice, o también las estrategias para elevar el número de clientes” (p.79).

C. Perspectiva de Procesos Internos

Norton & Kaplan (2002), menciona:

En la perspectiva del proceso interno, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a las unidades de negocio: entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados; y satisfacer las expectativas de notables rendimientos financieros de accionistas.

Las medidas de los procesos internos se centran en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de la organización.

Bolaños et al. (2020): “La perspectiva de procesos internos permite identificar aquellos procesos que generan mayor impacto en la satisfacción del cliente, de innovación, de medio ambiente, creando estrategias en los procesos de su estructura organizacional” (p.67).

Al respecto Ghiglione (2021), menciona que la perspectiva de procesos internos:

Los objetivos estratégicos deberán ser planteados dentro de la organización mediante un proceso interno. La organización debe enfrentar el proceso de gestión operativa, asociado a la producción y distribución; procesos de gestión de clientes, bajo criterios de captación, retención y fortalecimiento de las relaciones comerciales; procesos de innovación, que brinden mayor eficiencia en los procesos y mejoren las características operativas de los productos y servicios; y por último, procesos regulatorios y sociales, destinados a posicionar la imagen de la empresa, crear valor social y al cumplimiento de las normativas, tales como restricciones ambientales, de seguridad, de salubridad y de empleo (p. 90).

D. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Norton & Kaplan (2002), señalan:

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. El aprendizaje y crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Las empresas tendrán que invertir en la recalificación de empleados, potenciar los sistemas y tecnología de la información y coordinar los procedimientos y rutinas de la organización.

Al igual que con la perspectiva del cliente, las medidas basadas en los empleados incluyen una mezcla de indicadores de resultados genéricos como satisfacción, retención, entrenamiento y habilidades de los empleados (p.42).

Ghiglione (2021), menciona acerca de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

¿Cómo la organización mejora para crear valor futuro?, poner énfasis en las competencias del capital humano, de acuerdo al talento, las capacidades y el know-how, para la incorporación de las acciones estratégicas, en los sistemas de información, en el sentido de que brindan el insumo principal para evaluar la gestión y verificar el efectivo cumplimiento de los objetivos estratégicos fijados previamente; y finalmente, en el capital organizativo, particularmente en su cultura, los liderazgos, el trabajo en equipo y el alineamiento de las expectativas individuales con respecto a la misión de la empresa (p .90).

2.2.2.6. Elementos del Cuadro de Mando Integral

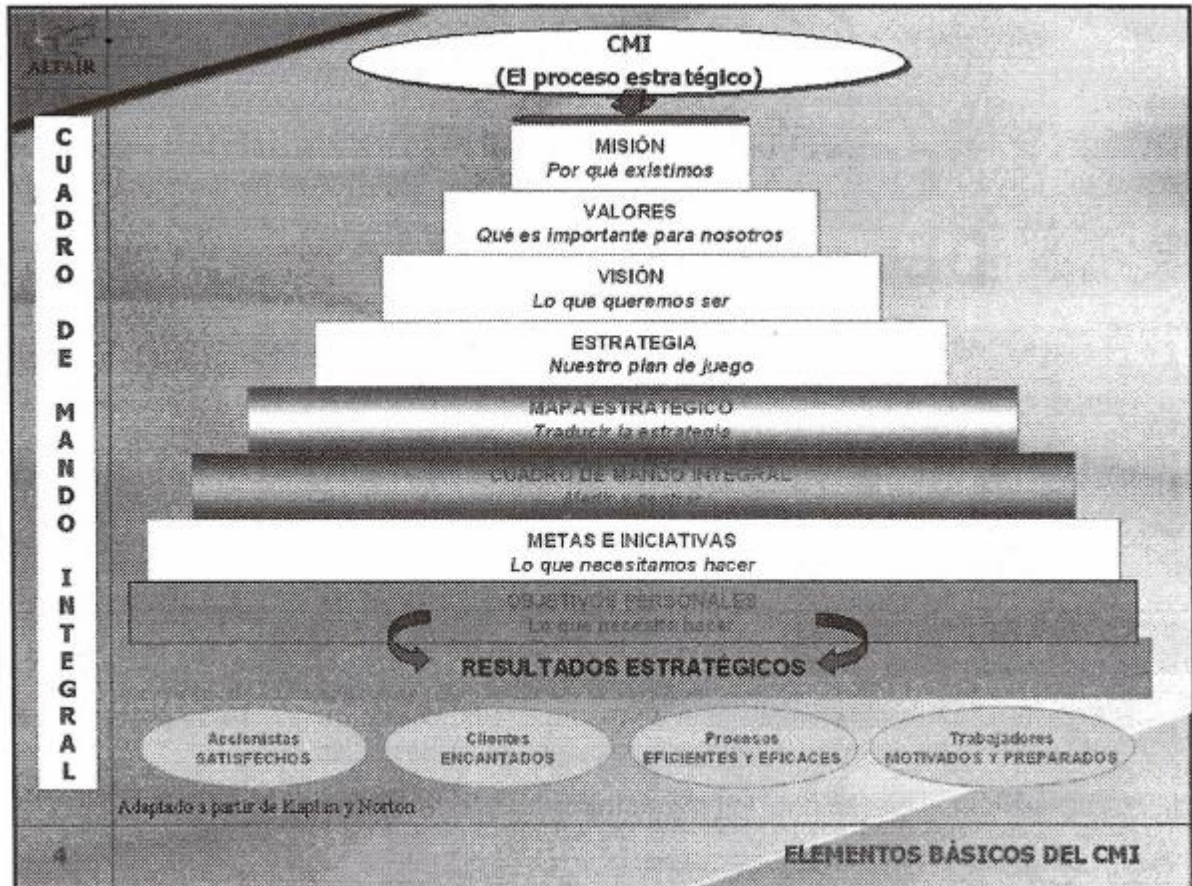
Los elementos críticos que configuran el Cuadro de Mando Integral:

- Misión, visión, valores y estrategia.
- El mapa estratégico (perspectivas, objetivos estratégicos, relaciones causa-efecto).
- Responsables e iniciativas. (Martinez & Artemio, 2012, p. 205).

Para construir un sistema de medición que describa la estrategia se necesita un modelo general que sirva como base, el Cuadro de Mando Integral ofrece ese marco para describir estrategias destinadas a crear valor.

Figura N° 4

Marco del Cuadro de Mando Integral



Fuente: (Martinez & Artemio, 2012)

A. Propósito Estratégico (misión, visión, valores, estrategia)

Según Martinez & Artemio (2012):

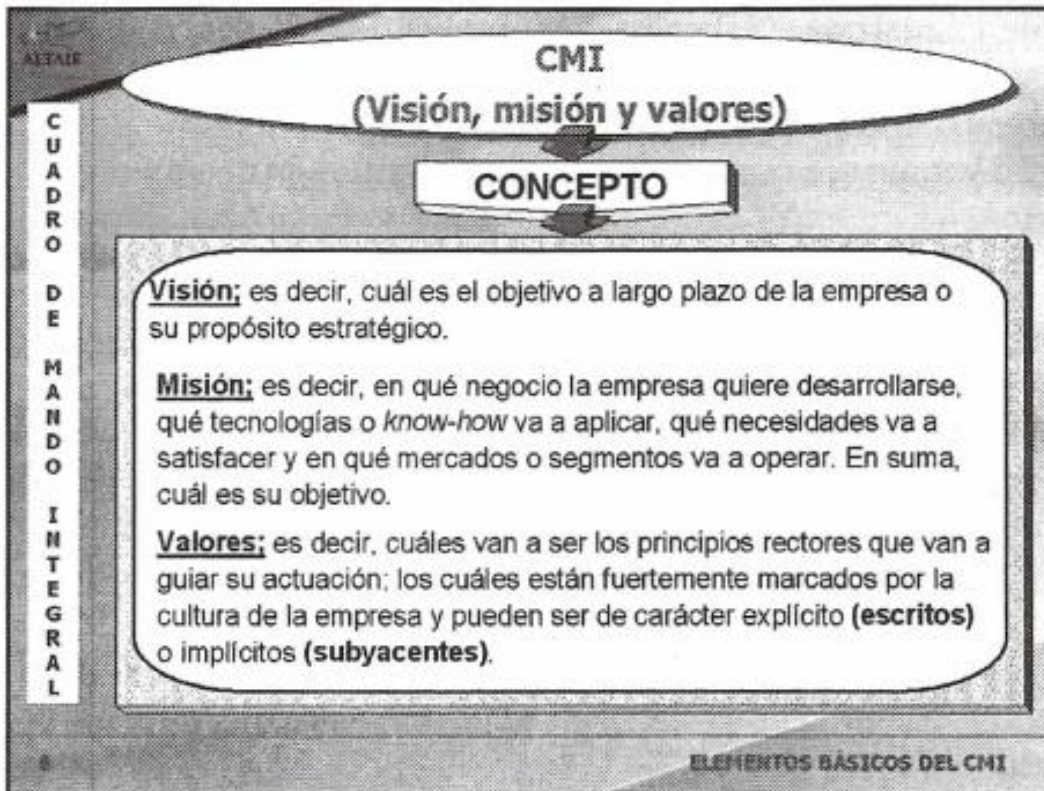
La misión general de la empresa proporciona el punto de partida definiendo el porqué la empresa existe. La misión y los valores fundamentales que la acompañan permanecen bastante estables en el tiempo.

La visión de la empresa presenta una imagen del futuro que aclara la dirección de la empresa y ayuda a las personas a comprender por qué y cómo deben apoyar a la empresa. La visión pone a la empresa en marcha, desde la estabilidad de la misión y valores fundamentales a la dinámica de la estrategia. La estrategia se desarrolla y evoluciona en el tiempo para

hacer frente a las condiciones cambiantes del entorno y de las capacidades internas (p. 206).

Figura N° 5

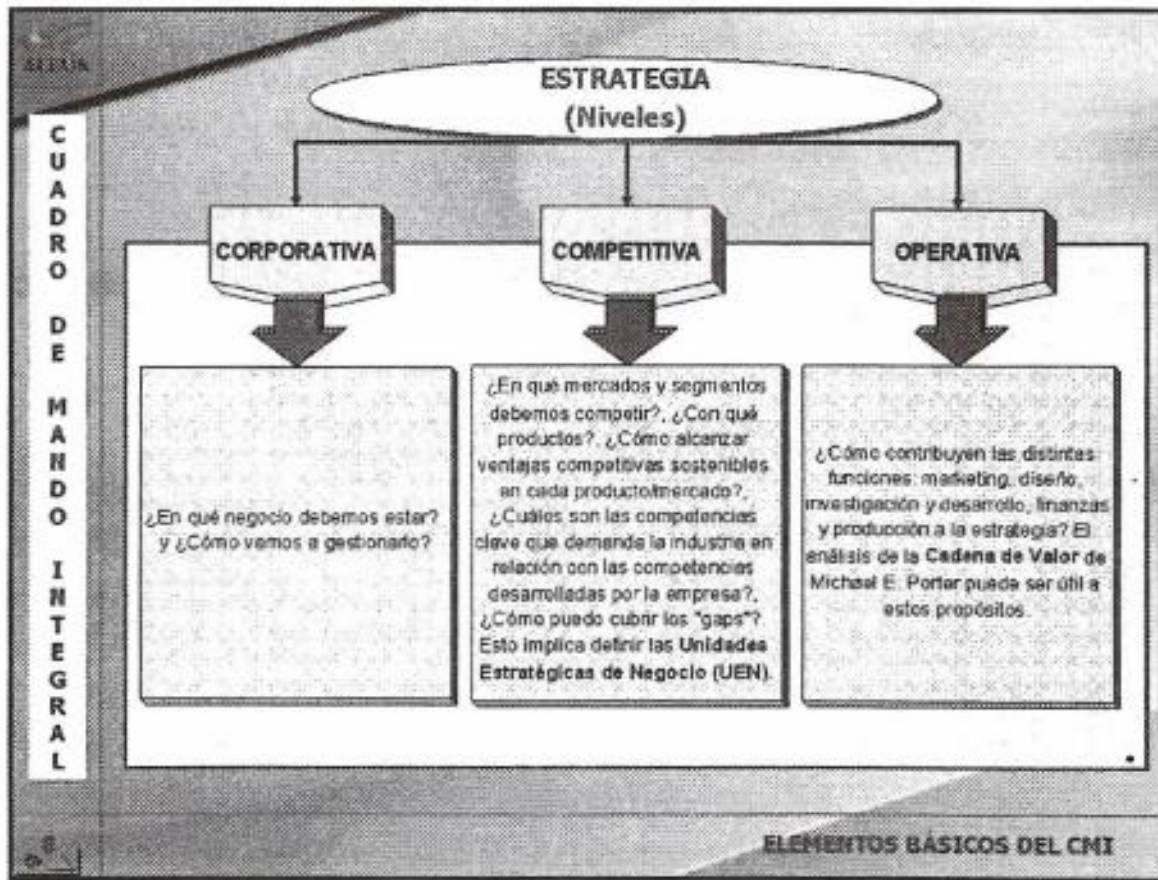
Visión, misión y valores



Fuente: (Martinez & Artemio, 2012)

Figura N° 6

Estrategia



Fuente: (Martinez & Artemio, 2012)

B. El Mapa Estratégico (perspectivas, objetivos estratégicos, relaciones causa-efecto)

Al respecto Martinez & Artemio (2012), mencionan:

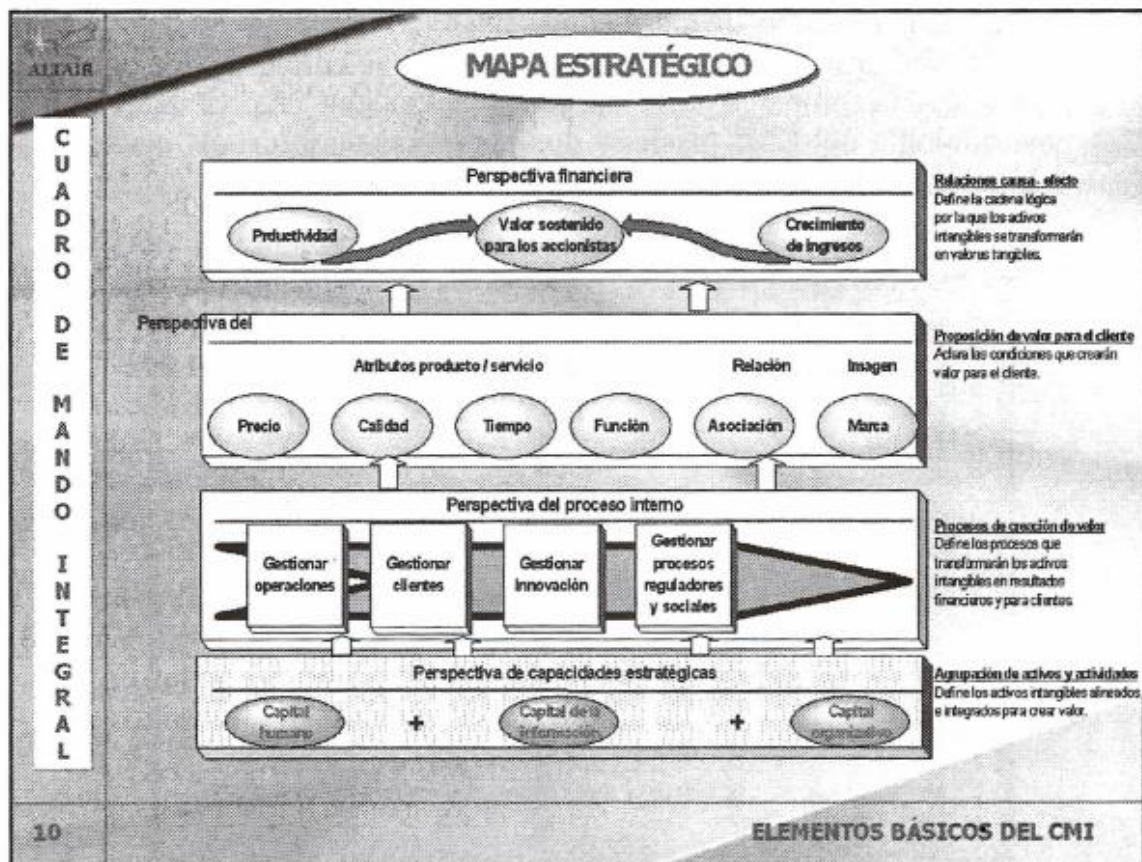
Implementar el mapa estratégico se debe tener un conjunto de objetivos estratégicos ordenados en las cuatro perspectivas, la relación de causa-efecto entre los indicadores, las metas, los responsables y proyectos que van a medir el éxito que tiene la organización en su proceso de implantación de la estrategia.

Las perspectivas corresponden a los diferentes grupos que configuran el análisis de los resultados en toda la organización, teniendo como objetivos estratégicos, sus indicadores y metas, así como los proyectos estratégicos.

Tener objetivos estratégicos definidos es la clave para la empresa y para la obtención de su visión, su cumplimiento es un elemento de máxima prioridad para llevar a cabo la estrategia de la organización. Los objetivos estratégicos, en cada una de las perspectivas, debe ayudar a la empresa a sustentar cómo va a conseguir la implantación de su estrategia tanto a corto como a largo plazo (pp. 210-211).

Figura N° 7

El Mapa Estratégico



Fuente: (Martinez & Artemio, 2012)

C. Indicadores y metas

Para Martinez & Artemio (2012):

Determinar el valor y medición de los objetivos estratégicos a cumplir basado en reglas de cálculo y/o ratios de gestión, obtendremos indicadores para la selección y definición en la toma de decisión, ya que son los que provocarán que la organización se mueva en dirección correcta o no.

Tener como objetivo metas definidas ayuda en obtener un indicador en un periodo de tiempo determinado. En general las metas deben ser retadoras, pero realizables, el proceso de fijación de metas tiene una importancia fundamental en el proceso de implantación del Cuadro de Mando Integral, ya que es en este momento cuando los diferentes responsables de la organización asumen compromisos importantes para el futuro (p. 212).

D. Responsables e iniciativas

Uno de los elementos clave de la metodología es la asignación de la responsabilidad sobre cada uno de los elementos del Cuadro de Mando Integral a diferentes personas de la organización, que de esta manera se comprometen de forma personal con el cumplimiento de la estrategia (Martinez & Artemio, 2012, p. 212).

2.2.2.7. El Cuadro de Mando Integral como Sistema de Gestión

Norton & Kaplan (2002), señalan:

El Cuadro de Mando Integral resalta los indicadores financieros y no financieros. Los empleados de primera línea deben comprender las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones: los directores ejecutivos deben comprender los indicadores del éxito financiero a largo plazo. Los objetivos y las medidas del Cuadro de Mando Integral no solo son una colección ad hoc de indicadores de actuación financiera y no financiera; se derivan de un proceso vertical promovido por los objetivos y la estratégica de la unidad de negocio.

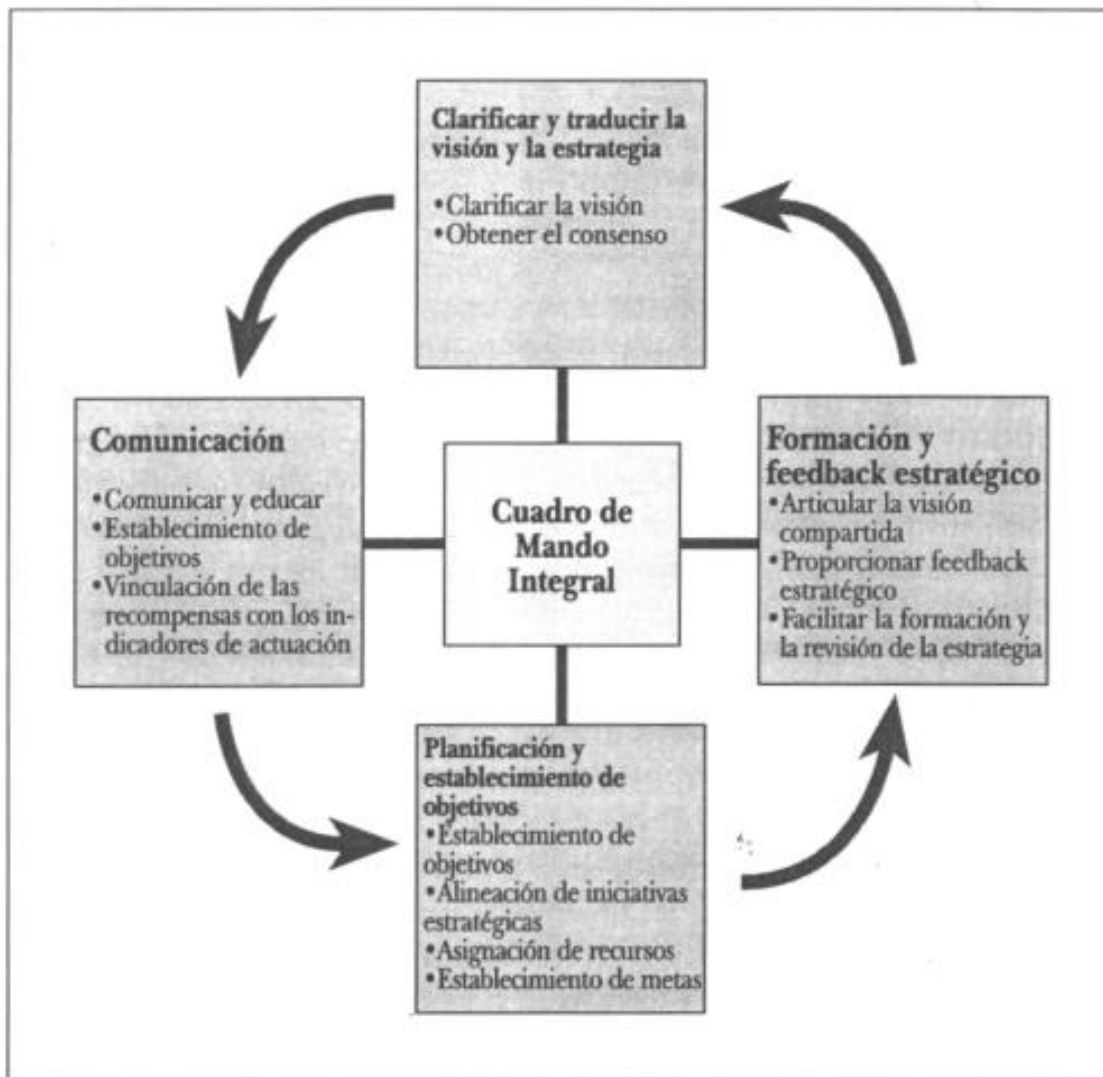
El Cuadro de Mando Integral es más que un sistema de medición táctico u operativo, las empresas innovadoras están utilizando el Cuadro de Mando

Integral como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo. Están empleando el enfoque de la medición de Cuadro de Mando para llevar a cabo procesos de gestión como decisivos como:

- Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- Aumentar el feedback y formación estratégica (pp. 22-23).

Figura N° 8

El Cuadro de Mando Integral como una estructura o marco estratégico para la acción



Fuente: (Norton & Kaplan, 2002)

2.2.3. Cuadro de Mando Integral a la Gestión Comercial

De Borja (2008), señala:

Un Cuadro de Mando Integral es un sistema de gestión basado en un conjunto de indicadores, financieros y no financieros, representativos de los objetivos estratégicos de la organización, que conforman un sistema de información que alinea los niveles operativos de la empresa con la estrategia corporativa. De acuerdo a los trabajos de Norton y Kaplan, se distinguen las

cuatro perspectivas bajo las cuales se puede estructurar la empresa o unidad de negocio y con ello la estrategia corporativa.

Desde el punto de vista del seguimiento comercial, los indicadores de gestión tipo a definir deberán permitir orientar a los responsables de negocio hacia su actividad comercial.

Figura N° 9

Estructura de Gestión del Cuadro de Mando Integral



Fuente: (De Borja, 2008)

2.3. Definición de Términos Básicos

Accionistas: Se define como un grupo de personas que adquieren una parte o porcentaje de una acción de una empresa, es decir, les corresponde el derecho y la legitimidad de participar en el funcionamiento y gestión del ente, disfrutando de los beneficios o pérdidas y del voto en los límites o alcances que le otorgue su acción.

Cartera de clientes: Se entiende como el registro de un grupo selecto de clientes reales de una empresa; que cuentan con comportamientos de consumo frecuentes.

También se le puede considerar como un portafolio de clientes que se maneja dentro del área de ventas de la empresa.

Cliente: Es aquella persona u organización que obtiene un beneficio a través de la adquisición de un bien o servicio, y que lo realiza de manera constante.

Cliente Final: Aquel consumidor final que no adquiere un beneficio añadiéndoles valor a los productos o servicios a través de terceros, sino que es el usuario final, quien realmente utiliza el producto o servicio.

Cliente Potencial: Se puede definir como aquella persona u organización que podría convertirse en consumidor de un determinado producto o servicio; es decir, que es una posible fuente de ingresos futuros.

Competitividad: Se entiende como la capacidad o habilidad que tiene persona u organización para poder vender su producto o servicio, consiguiendo una rentabilidad superior a la de sus competidores en el mercado.

Eficiencia: Significa lograr una productividad favorable para la empresa, obteniendo los mejores resultados empleando la cantidad mínima de recursos.

Empresa: Es una organización conformada por personas y recurso que buscan conseguir la satisfacción de sus clientes cubriendo sus necesidades y obteniendo un beneficio económico o comercial.

Equipo de ventas: Se considera aquel grupo de personas que cuentan con las aptitudes y habilidades para orientar, asesorar e influir en la decisión de consumo de un cliente durante el proceso de compra.

Estrategia: Viene a ser el plan que establece las acciones necesarias para la conducción de una empresa u organización para poder administrar los recursos y encaminarla hacia un escenario específico.

Feedback: Es un proceso de retroalimentación en la que se desarrollan evaluaciones o consejos que pretenden aportar información para poder mejorar en un asunto determinado de un área de la empresa con el propósito de mejorar la comunicación y conducta entre líderes y colaboradores, así como también, la productividad de cada uno.

Fidelización del cliente: Se puede definir como el proceso de generar un vínculo positivo entre la empresa y los consumidores, logrando que tengan una buena experiencia y consiguiendo que sean clientes leales que adquieran de manera constante los productos o servicios ofrecidos por la empresa.

Gestión: Viene a ser un conjunto de procedimientos o técnicas que se ejecutan por alguien que tenga la capacidad para poder organizar, administrar y controlar los recursos de una empresa, o un área específica de una empresa.

Indicadores: Son instrumentos que proveen información relevante sobre el logro de una cierta situación o resultado, que permiten determinar el rendimiento de una organización respecto a sus objetivos y responsabilidades; y que necesariamente debe representar una relación entre variables para poder establecer si hubo algún cambio o mejora.

Mercado: Se entiende como aquel lugar en el que se reúnen los compradores potenciales y reales que intercambian una necesidad o un problema determinado y que, a través del comercio, pueden satisfacer esa necesidad al adquirir un bien o servicio.

Metas: Se considera como el conjunto de acciones que proporcionan un objetivo de una empresa u organización; con el propósito de evaluar el éxito de la misma.

Metas estratégicas: Vienen hacer declaraciones de resultados que expresan cuál es el resultado esperado y para cuándo se alcanzará; es decir, aquellos que esperamos obtener o alcanzar mediante un procedimiento específico.

Objetivos operativos: Son aquellas metas que la empresa desea llevar a cabo en un período de corto plazo, y que comprenden actividades desarrolladas por cada área de una empresa; por lo que deben ser objetivos medibles que impulsen sus esfuerzos cumpliendo los objetivos estratégicos.

Productividad: Es la capacidad que tiene una persona o empresa de desarrollar sus actividades en relación con sus ingresos recibidos; es decir, que alcanza resultados eficientes con un costo mínimo, para incrementar la rentabilidad.

Satisfacción del cliente: Se puede considerar como la percepción de placer que tiene un cliente tras recibir un bien o servicio, lo cual ha cumplido con sus necesidades, por ende ha superado sus expectativas.

Segmento meta: Viene a ser el proceso en el cual se divide un mercado en distintas agrupaciones de compradores basándose en a sus necesidades, por lo cual han sido seleccionados de forma específica para poder destinar un producto o servicio.

Servicio posventa: Se refiere al conjunto de procesos posteriores a la venta, donde el objetivo es mantener una óptima relación con el consumidor con la finalidad de mantener una relación duradera con este.

Unidad de negocio: Se define como el fraccionamiento de una organización en asociaciones diferenciadas por sus productos, actividades, publicidad, clientes y estrategias competitivas; que funcionan de forma independiente, por lo tanto, tiene una misión y objetivos propios.

Ventas: Es el efecto de satisfacer una necesidad por medio de una buena gestión del vendedor y de las estrategias de la empresa; que generan un beneficio mutuo.

CAPÍTULO III. DESARROLLO DEL TRABAJO PROFESIONAL

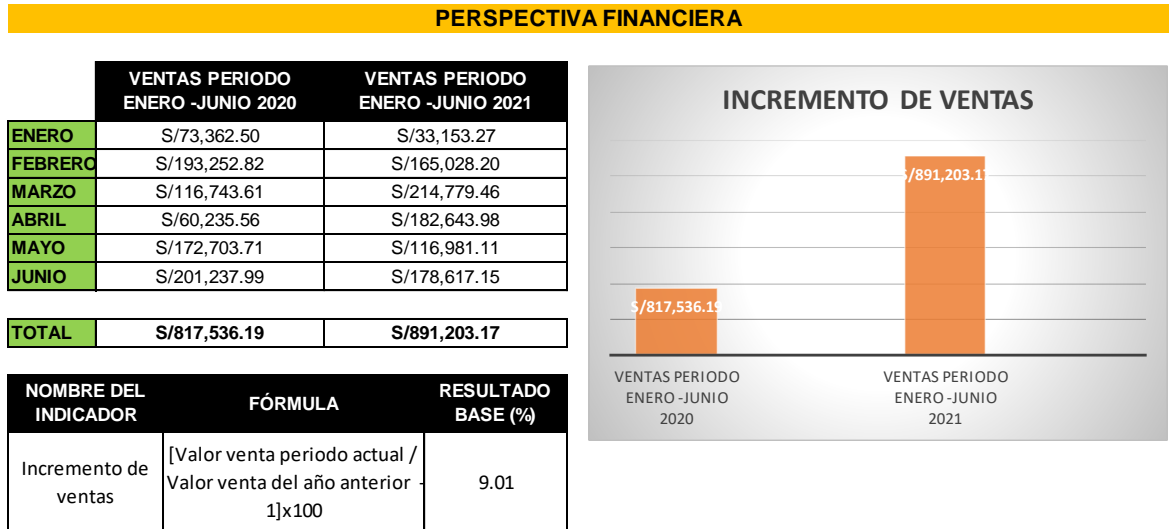
3.1. Determinación y análisis del problema

La empresa Erka Servicios Integrales S.A.C. desde sus inicios presenta una serie de problemas, lo cual parte de no contar con una herramienta de gestión empresarial que le permita desarrollar sus actividades de manera organizada, logrando que cumpla sus objetivos de manera eficaz y eficiente.

Tomando como referencia la encuesta de satisfacción al cliente que se aplica de manera semestral en la empresa, se logró determinar los siguientes problemas, no existe un alto grado de satisfacción y fidelización del cliente, lo cual va relacionado con la calidad del producto ofrecido, la falta de implementación del servicio posventa, así como también la deficiente calidad para aprovisionar los productos, tiempo de entrega inadecuado lo cual genera incomodidad por parte de los clientes. Los problemas mencionados anteriormente se producen debido a que no se cuentan con planes de capacitación constantes, lo que genera una baja motivación en el personal. Lo mencionado anteriormente conlleva a que la empresa no logre el crecimiento esperado en ventas, así como también pérdida de recursos y clientes, por ende impide el logro de metas y objetivos establecidos.

Figura N° 10

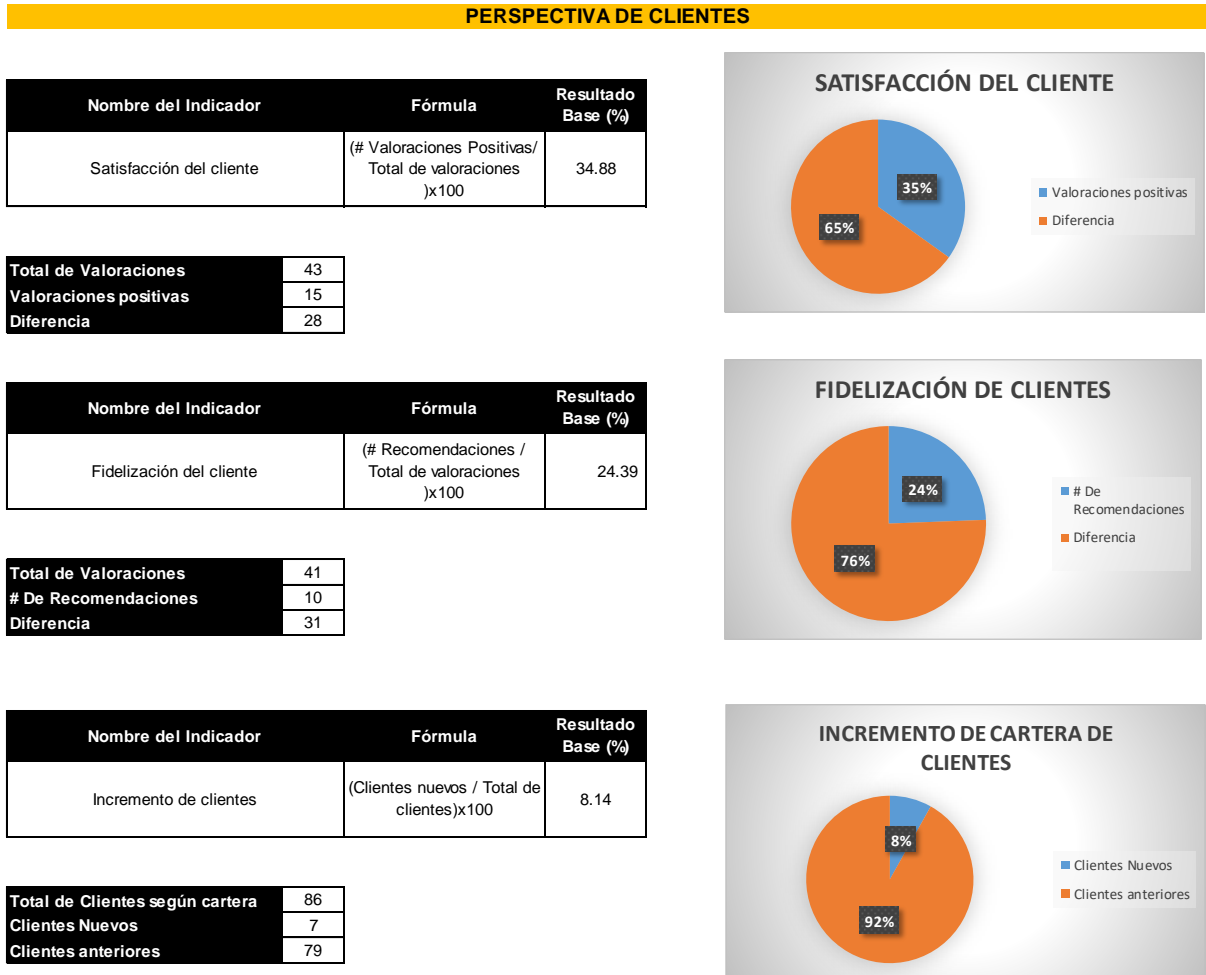
Análisis de la Perspectiva Financiera de Erka Servicios Integrales S.A.C.



En la perspectiva financiera, respecto al indicador incremento de ventas se obtuvo un incremento mínimo del 9.01%, a partir de ello se determinará el índice de crecimiento tras la aplicación de la metodología del Cuadro de Mando Integral.

Figura N° 11

Análisis de la Perspectiva de Clientes de Erka Servicios Integrales S.A.C.

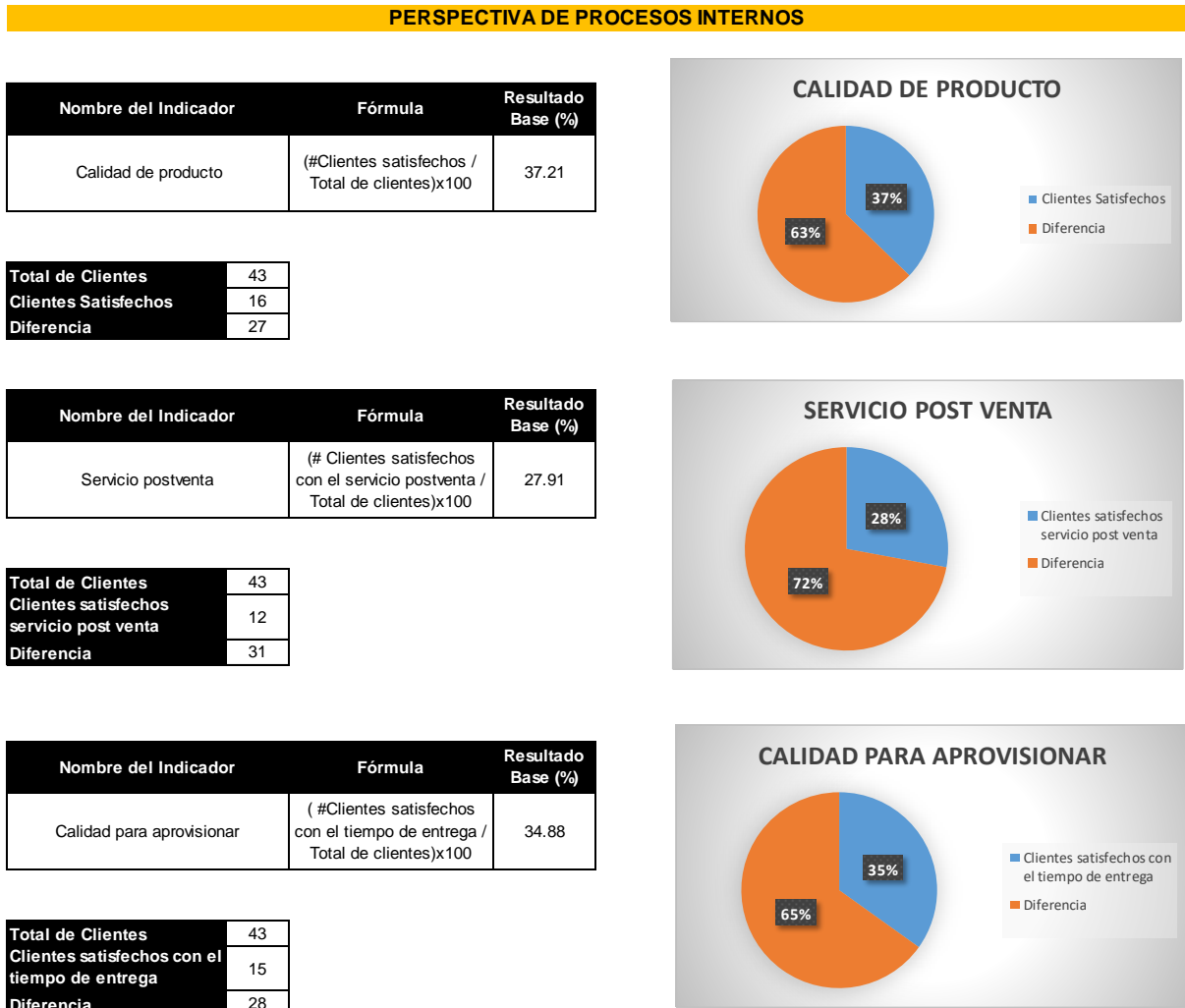


De acuerdo a la encuesta aplicada, se obtuvieron los siguientes resultados respecto a la perspectiva de clientes, el indicador satisfacción del cliente muestra un resultado del 34.88%, el indicador fidelización del cliente evidencia un porcentaje mínimo del 24.99%, lo cual muestra una desestimación en la satisfacción por parte de nuestros clientes, el indicador incremento de clientes se manifiesta con un crecimiento mínimo de 8.14%.

Figura N° 12

Análisis de la Perspectiva de Procesos Internos de Erka Servicios Integrales

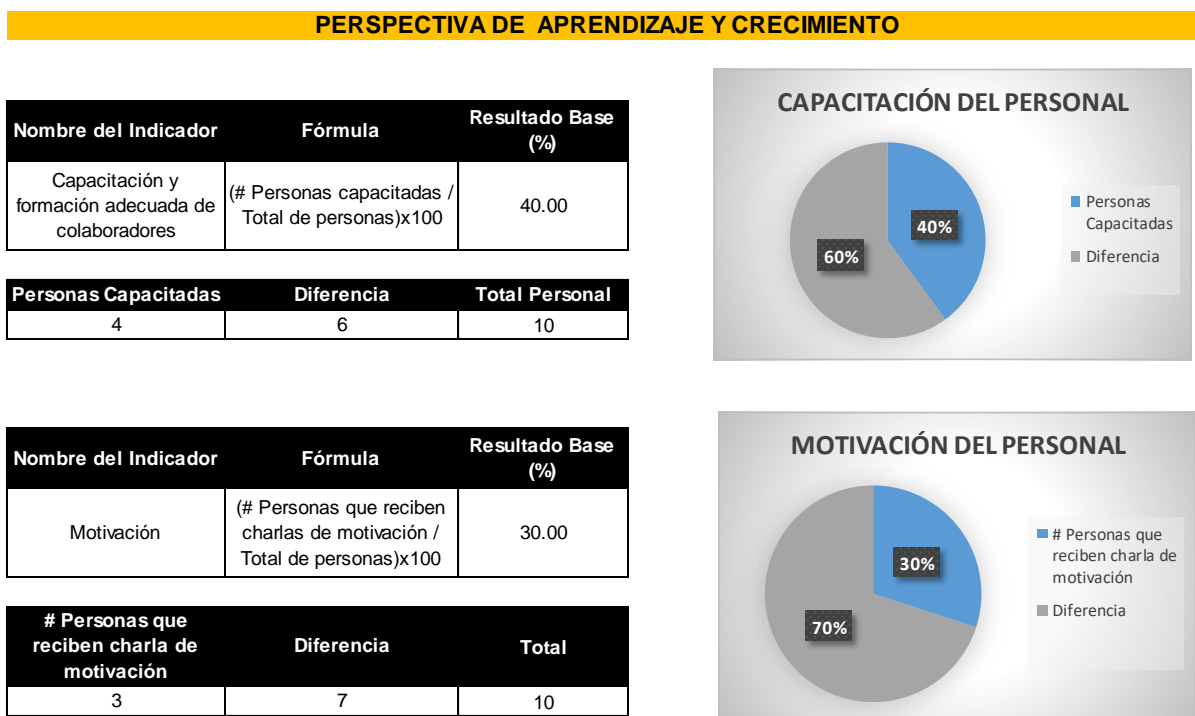
S.A.C.



En la perspectiva procesos internos muestra los siguientes resultados, respecto al indicador calidad de producto se muestra deficiente con un porcentaje de 37.21%, en cuanto al indicador servicio posventa se obtuvo un resultado de 27.91%, el indicador calidad de aprovisionamiento se manifiesta con un 34.88%. En general, se estima bajo crecimiento respecto a la perspectiva de procesos internos, para lo cual se debe implementar acciones de mejoras para alcanzar el objetivo esperado.

Figura N° 13

Análisis de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento de Erka Servicios Integrales S.A.C.



En la perspectiva aprendizaje crecimiento muestra el siguiente resultado respecto al indicador capacitación y formación adecuada de colaboradores solo el 30% del personal se encuentra debidamente capacitado, el indicador motivación nos da a conocer que solo el 40% de colaboradores se encuentran motivados.

De acuerdo a los problemas mencionados, estos se pueden solucionar con la aplicación de la metodología del Cuadro de Mando Integral, el cual permite conocer el estado actual en el que se encuentra la empresa, por ende nos indica los puntos de mejora, al implementar la metodología direcciona a la empresa al cumplimiento de metas y objetivos organizacionales, de este modo llevará a cabo una adecuada gestión estratégica comercial con el propósito de ser rentables y competitivos en el mercado.

3.2. Modelo de Solución Propuesto

En el presente trabajo nos enfocamos en desarrollar una propuesta de mejora en la gestión comercial de la empresa Erka Servicios Integrales S.A.C. procederemos a diseñar un “Modelo de Gestión Comercial Estratégico”, para luego desarrollar el “Cuadro de Mando Integral” de los autores R. Kaplan y D. Norton.

Figura N° 14

Modelo de Gestión Comercial Estratégico para la Empresa Erka Servicios Integrales S.A.C.



3.2.1. Planeación Estratégica

A. Misión

En Erka Servicios Integrales S.A.C. nos enfocamos en ofrecer una amplia gama de productos, y soluciones electromecánicas, automatización y ferretería industrial a nivel nacional, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, brindando el mejor servicio y altos estándares de calidad en los productos que abastecemos generando así seguridad y confianza en nuestros clientes.

B. Visión

Ser una empresa líder en comercialización y distribución de productos; así como también servicios y soluciones para proyectos, desarrollando oportunidades de negocios a nivel nacional, apoyado de un equipo de trabajo altamente calificado, orientado a brindar soluciones eficientes a nuestros clientes que son lo más importante dentro de nuestra cadena de abastecimiento y calidad.

C. Valores

Trabajo en Equipo: Fomentamos la participación armónica de todos los colaboradores con el propósito de obtener un beneficio común y el éxito organizacional.

Compromiso: Tenemos disposición de servicio y actitud positiva para el cumplimiento de las funciones que realizamos en la empresa.

Orientación al Cliente: Centramos nuestros esfuerzos en ofrecer una adecuada atención al, brindándoles soluciones eficientes basándose en sus necesidades.

Integridad: Actuamos de manera ética, honesta, responsable y transparente, lo cual genera confianza en los clientes internos y externos.

Calidad de Servicio: Estamos comprometidos con nuestros clientes en brindarles un buen servicio con altos estándares de calidad, logrando la satisfacción de los mismos.

3.2.2. Diagnóstico Estratégico

Para diseño de un modelo de gestión comercial estratégico basado en el Cuadro de Mando Integral, es importante realizar un análisis situacional de la empresa, los factores externos (fortalezas y debilidades) y factores internos (oportunidades y amenazas).

Tabla N° 1

F.O.D.A de Erka Servicios Integrales S.A.C.

Factores Internos	
Fortalezas	Debilidades
Ofrecemos precios competitivos en el mercado.	Falta de un sistema de planificación de recursos empresariales (ERP) para la gestión y medición.
Conocimiento y experiencia en el mercado.	Falta de estrategias de publicidad y promoción.
Representación exclusiva de marcas de productos eléctricos e iluminación.	Clientes insatisfechos con el tiempo de entrega.
Experiencia en gestión comercial, ventas y logística por parte del propietario.	Falta de protocolos para la atención de clientes.
	No existe un servicio posventa.
	Falta de una adecuada planeación estratégica.
	Falta de capacitación a los colaboradores.
Factores Externos	
Oportunidades	Amenazas
Diversificación de productos.	Constante alza de precios de productos y fletes.
Calidad y variedad de productos.	Cantidad de competidores en el mercado.
Gran cantidad de proveedores y fabricantes de productos eléctricos, ferretería industrial y general a nivel nacional.	La competencia cuenta con estrategias de promoción eficiente.
Nuevas herramientas tecnológicas para incrementar la gestión de la empresa.	No se cuenta con un sistema de servicio y crédito.
Contar con socios estratégicos.	

3.2.3. Definición de los Objetivos Estratégicos

A continuación se describen objetivos estratégicos de la empresa.

A. En la Perspectiva Financiera

- Incrementar las ventas

B. En la Perspectiva de Clientes

- Lograr la satisfacción del cliente
- Fidelizar a los clientes
- Incrementar la cartera de clientes

C. En la Perspectiva de Procesos Internos

- Ofrecer productos de calidad
- Implementar el servicio posventa
- Mejorar el proceso de aprovisionamiento

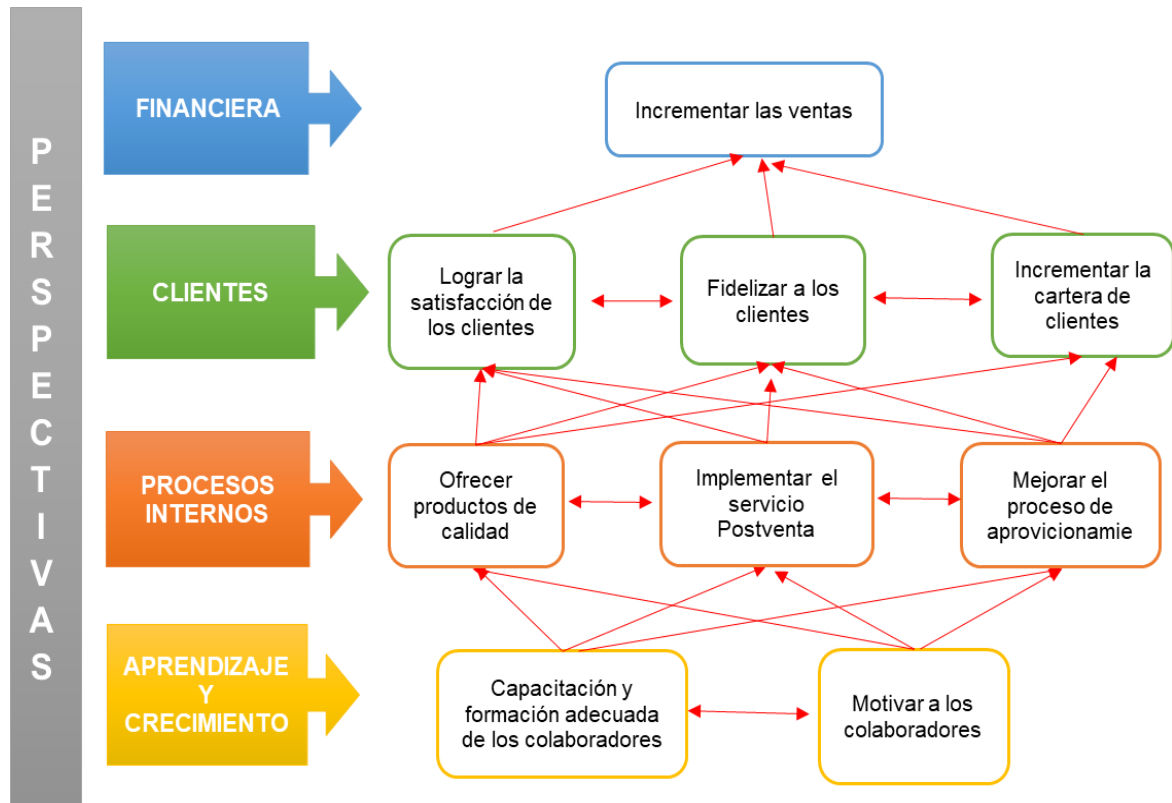
D. En la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

- Capacitación y formación adecuada de los colaboradores
- Motivar a los colaboradores

3.2.4. Mapa Estratégico

Figura N° 15

Mapa Estratégico según el Cuadro de Mando Integral para Erka Servicios Integrales S.A.C.



De acuerdo a la figura 11, se puede observar que el mapa estratégico muestra las vinculaciones causa – efecto entre los objetivos estratégicos, señala que implementando la perspectiva de aprendizaje y crecimiento mejora el rendimiento financiero.

3.2.5. Definición de los Indicadores

A continuación se definen los indicadores que permitirán medir los objetivos estratégicos a base de cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral.

Tabla N° 2

Indicadores de acuerdo a las 4 Perspectivas del CMI para Erka Servicios Integrales S.A.C.

	Objetivo Estratégico	Indicador	Fórmula	Frecuencia de Medición	Área Responsable
Perspectiva Financiera	Incrementar las ventas	Incremento de ventas	$[\text{Valor venta periodo actual} / \text{Valor venta del año anterior} - 1] \times 100$	Semestral	Comercial
Perspectiva de Clientes	Lograr la satisfacción del cliente	Satisfacción del cliente	$(\# \text{ Valoraciones Positivas} / \text{Total de valoraciones}) \times 100$	Semestral	Comercial
	Fidelizar a los clientes	Fidelización del cliente	$(\# \text{ Recomendaciones} / \text{Total de valoraciones}) \times 100$	Semestral	Comercial
	Incrementar la cartera de clientes	Incremento de clientes	$(\text{Clientes nuevos} / \text{Total de clientes}) \times 100$	Trimestral	Comercial
Perspectiva de Procesos Internos	Ofrecer productos de calidad	Calidad de producto	$(\# \text{ Clientes satisfechos} / \text{Total de clientes}) \times 100$	Mensual	Logística y Operaciones
	Implementar el servicio posventa	Servicio posventa	$(\# \text{ Clientes satisfechos con el servicio posventa} / \text{Total de clientes}) \times 100$	Trimestral	Comercial y Administrativa
	Mejorar el proceso de aprovisionamiento	Calidad para aprovisionar	$(\# \text{ Clientes satisfechos con el tiempo de entrega} / \text{Total de clientes}) \times 100$	Mensual	Logística y Operaciones
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	Capacitación y formación adecuada de colaboradores	Personal capacitado	$(\# \text{ Personas capacitadas} / \text{Total de personas}) \times 100$	Semestral	Gerencia y Comercial
	Motivar a los colaboradores	Motivación	$(\# \text{ Personas que reciben charlas de motivación} / \text{Total de personas}) \times 100$	Semestral	Gerencia y Comercial

3.2.6. Implementación de las Iniciativas Estratégica

Con la instauración de los objetivos de la empresa se debe implementar iniciativas estratégicas, estas deben estar orientadas al cumplimiento de los objetivos con finalidad de generar beneficios positivos para la empresa.

A. Para objetivos de perspectiva financiera

- Incrementar ventas

Iniciativa:

Establecer cuotas mensuales a los asesores de venta.

Ofrecer promociones a clientes de acuerdo al volumen de compra.

Desarrollar un plan estratégico de ventas.

B. Para objetivos de perspectiva de cliente

- Lograr la satisfacción del cliente

Iniciativa:

Establecer lineamientos de atención al cliente.

Brindar atención especializada cubriendo las necesidades de los clientes.

Gestionar de manera eficiente las quejas y reclamos, brindando una solución al cliente.

- Fidelizar a los clientes

Iniciativa:

Ofrecer un excelente servicio al cliente.

Mejorar la experiencia de compra.

Disminuir los plazos de entrega y mejorar el servicio posventa.

- Incrementar la cartera de clientes

Iniciativa:

Realizar campañas publicitarias mediante redes sociales, páginas web, publicidad por redes sociales ofertando productos de calidad.

Implementar prospectos de clientes y seguimiento constante de la cartera de clientes.

Participar en ferias y eventos importantes del rubro.

C. Para objetivos de perspectiva de procesos internos

- Ofrecer productos de calidad

Iniciativa:

Realizar acuerdos comerciales con socios estratégicos (proveedores) que brinden productos con altos estándares de calidad.

- Implementar el servicio posventa

Iniciativa:

Elaborar un manual de procedimientos de servicio posventa.

Implementar un canal específico para el servicio posventa (correo electrónico, página web, número específico para la posventa)

Designar el personal idóneo que se encargue de realizar seguimiento al cliente, así como el Feedback.

- Mejorar el proceso de aprovisionamiento

Iniciativa:

Desarrollar un modelo de gestión de operaciones (distribución y entregas).

Realizar una ruta de entrega de mercadería para reducir tiempo.

Desarrollar una adecuada elección de proveedores y mantener una relación eficiente.

D. Para objetivos de perspectiva de aprendizaje y crecimiento

- Capacitación y formación adecuada de los colaboradores

Iniciativa:

Desarrollar capacitaciones en atención al cliente y servicio posventa.

- Motivar a los colaboradores

Iniciativa:

Desarrollar charlas de motivación.

Brindar oportunidades de crecimiento y desarrollo.

3.2.7. Cuadro de Mando Integral

Tabla N° 3

Cuadro de Mando Integral para Erka Servicios Integrales S.A.C.

	Objetivo Estratégico	Indicador	Fórmula	Frecuencia de Medición	Unidad de Medida	Resultado Base	Estado	Meta	Excelente	Aceptable	Deficiente	Iniciativas Estratégicas	Área Responsable
Perspectiva Financiera	Incrementar las ventas	Incremento de ventas	$[\text{Valor venta periodo actual} / \text{Valor venta del año anterior} - 1] \times 100$	Semestral	%	9.01		15.00	10%-15%	5% < 10%	0% < 5%	*Establecer cuotas mensuales a los asesores de venta. *Ofrecer promociones a clientes de acuerdo al volumen de compra. *Desarrollar un plan estratégico de ventas.	Comercial
Perspectiva de Clientes	Lograr la satisfacción del cliente	Satisfacción del cliente	$(\# \text{ Valoraciones Positivas} / \text{Total de valoraciones}) \times 100$	Semestral	%	34.88		60.00	75%-100%	50% < 75%	0% < 50%	*Establecer lineamientos de atención al cliente. *Brindar atención especializada cubriendo las necesidades de los clientes. *Gestionar de manera eficiente las quejas y reclamos, brindando una solución al cliente	Comercial
	Fidelizar a los clientes	Fidelización del cliente	$(\# \text{ Recomendaciones} / \text{Total de valoraciones}) \times 100$	Semestral	%	24.39		60.00	75%-100%	50% < 75%	0% < 50%	*Brindar un excelente servicio al cliente. *Mejorar la experiencia de compra. *Disminuir los plazos de entrega y mejorar el servicio posventa.	Comercial
	Incrementar la cartera de clientes	Incremento de clientes	$(\text{Clientes nuevos} / \text{Total de clientes}) \times 100$	Trimestral	%	8.14		12.00	10%-15%	5% < 10%	0% < 5%	*Realizar campañas publicitarias mediante redes sociales, páginas web, publicidad por redes sociales ofertando productos de calidad. *Implementar prospectos de clientes y seguimiento constante de la cartera de clientes. *Participar en ferias y eventos importantes del rubro.	Comercial

Perspectiva de Procesos Internos	Ofrecer productos de calidad	Calidad de producto	(#Clientes satisfechos / Total de clientes)x100	Mensual	%	37.21	●	60.00	75%-100%	50% <75%	0% < 50%	*Realizar acuerdos comerciales con socios estratégicos (proveedores) que brinden productos con altos estándares de calidad.	Logística y Operaciones
	Implementar el servicio posventa	Servicio posventa	(# Clientes satisfechos con el servicio postventa / Total de clientes)x100	Trimestral	%	27.91	●	55.00	75%-100%	50% <75%	0% < 50%	*Elaborar un manual de procedimientos de servicio posventa. *Implementar un canal específico para el servicio posventa (correo electrónico, página web, número específico para la posventa) *Designar el personal idóneo que se encargue de realizar seguimiento al cliente así como el Feedback.	Comercial y Administrativa
	Mejorar el proceso de aprovisionamiento	Calidad para aprovisionar	(#Clientes satisfechos con el tiempo de entrega / Total de clientes)x100	Mensual	%	34.88	●	50.00	75%-100%	50% <75%	0% < 50%	*Desarrollar un modelo de gestión de operaciones (distribución y entregas). *Realizar una ruta de entrega de mercadería para reducir tiempo. *Desarrollar una adecuada elección de proveedores y mantener una relación eficiente.	Logística y Operaciones
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	Capacitación y formación adecuada de colaboradores	Personal capacitado	(# Personas capacitadas / Total de personas)x100	Semestral	%	40.00	●	62.00	75%-100%	50% <75%	0% < 50%	*Desarrollar capacitaciones en atención al cliente y servicio post venta.	Gerencia y Comercial
	Motivar a los colaboradores	Motivación	(# Personas que reciben charlas de motivación / Total de personas)x100	Semestral	%	30.00	●	55.00	75%-100%	50% <75%	0% < 50%	*Desarrollar charlas de motivación. *Brindar oportunidades de crecimiento y desarrollo.	Gerencia y Comercial

3.3. Resultados

De acuerdo al diseño planteado el Modelo de Gestión Comercial Estratégica basándose en la metodología del Cuadro de Mando Integral para empresa Erka Servicios Integrales S.A.C., considerando las 4 perspectivas de medición; financiera, de clientes, de procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Se estima que al implementarlo se obtendrá resultados favorables, logrando así el cumplimiento de objetivos estratégicos y metas de la empresa.

Perspectiva Financiera

- Incrementar las ventas en 15%.

Perspectiva de Clientes

- Alcanzar el 60% en la satisfacción del cliente.
- Alcanzar el 60% en fidelización del cliente.
- Incrementar la cartera de clientes en 12%.

Perspectiva de Procesos Internos

- Mejorar con la distribución de productos hasta en 60%.
- Implementar y mejorar el servicio posventa hasta en 55%.
- Mejorar hasta un 50% en el aprovisionamiento de productos.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

- Incrementar la capacitación de los colaboradores hasta un 62%.
- Incrementar la motivación de los colaboradores hasta un 55%.

Posteriormente, se plantea mediante el diagrama de Gantt el tiempo en el cual se realizará la implementación de la metodología el Cuadro de Mando Integral, se detallan las actividades a realizar.

Tabla N° 4

Diagrama de Gantt

Actividades a desarrollar	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Capacitar a los colaboradores involucrados en el plan de mejora aplicando la metodología del Cuadro de Mando Integral.	■															
Revisar la planeación estratégica de la empresa (misión, visión y valores), si fuese necesario replantearlo.		■														
Realizar un diagnóstico estratégico de la empresa (análisis externo e interno).			■													
Definir los objetivos estratégicos.				■	■											
Elaborar el mapa estratégico.						■	■									
Diseñar los indicadores de gestión.								■	■							
Elaborar las iniciativas estratégicas por cada indicador.										■	■					
Diseñar el Cuadro de Mando Integral que considere las 4 perspectivas.												■	■			
Implementar el Cuadro de Mando Integral.														■	■	■

A continuación se detalla el presupuesto para la implementación de la metodología Cuadro de Mando Integral.

Tabla N° 5

Presupuesto

Ítem	Cant.	Precio Unitario	Precio Total
Especialista en el tema que brinde capacitación a los colaboradores	1.00	S/3,500.00	S/3,500.00
Computadora	1.00	S/1,500.00	S/1,500.00
Impresora	1.00	S/650.00	S/650.00
Útiles de escritorio	1.00	S/60.00	S/60.00
Paquete de hojas Bond	3.00	S/12.00	S/36.00
Otros	1.00	S/150.00	S/150.00
		TOTAL	S/5,896.00

CONCLUSIONES

El desarrollo del presente trabajo, me permitió llegar a las siguientes conclusiones:

- En alineación con el problema y objetivo, el estudio evidencia el bajo nivel de satisfacción laboral, lo cual no permite cumplir con las expectativas del cliente generando una baja satisfacción en consecuencia no se obtiene el crecimiento estimado en las ventas, de acuerdo a lo mencionado se propone realizar el diseño de un modelo de gestión comercial estratégico basado en el Cuadro de Mando Integral de tal forma que detalla las deficiencias de la empresa respecto a cada una de las perspectivas (financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento), a fin de comprender la situación actual de la empresa y los puntos a mejorar con la herramienta de gestión mencionada.
- Se realizó el mapa estratégico, que comprende cada objetivo en relación al Cuadro de Mando Integral y cada perspectiva a desarrollar, los cuales han sido extraídos de la visión de la empresa. Asimismo, muestra la relación causa-efecto entre los objetivos, es decir se puede observar como los objetivos en la perspectiva inferior (aprendizaje y crecimiento) impulsan el éxito de perspectiva en la parte superior (financiera).
- Se formuló cada uno de los indicadores en relación a los objetivos planteados en el mapa estratégico, estos nos permiten medir y valorar el cumplimiento de cada objetivo estratégico a fin de realizar una adecuada toma de decisiones.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda implementar la propuesta del modelo de gestión comercial estratégico basado en el cuadro de mando integral, realizando planes de capacitación para sus colaboradores, a fin realizar procesos de calidad, ofreciendo un adecuado servicio al cliente logrando la satisfacción de los mismos, en consecuencia, incrementaría la perspectiva financiera.
- Basado en nuestros objetivos se recomienda implementar el mapa estratégico dado que es fundamental porque organiza la visión de la empresa, así como también los objetivos estratégicos, las cuatro perspectivas a fin de lograr el cumplimiento de las metas de la organización. Asimismo, esta herramienta representa de manera visual la totalidad de la estrategia de la empresa.
- Se recomienda, establecer indicadores que también permitan mejorar las habilidades blandas de los colaboradores, y que puedan proponer iniciativas estratégicas a fin de incrementar valor para la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acalo, G. (2016). *Diseño de un modelo de gestión basado en el Balanced Scorecard para la Empresa "RIOLAC" de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo*[Trabajo de Licenciatura, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo]. Repositorio Institucional. Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/5914>
- Alva, F. (2016). *Mejoramiento en la productividad del proceso comercial de ventas de energía de distribución, mediante el balanced score card en Hidrandina unidad de negocios La Libertad* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Trujillo]. Repositorio Institucional de la Universidad Nacional de Trujillo. Obtenido de <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/7538>
- Alvarado, E. (2020). *Desarrollo de un modelo de gestión estratégica basado en el Balanced Scorecard aplicado a una empresa de Facility Services en Lima* [Tesis de Licenciatura, Universidad Católica Sede Sapientiae]. Repositorio Institucional de la Universidad Católica Sedes Sapientiae. Obtenido de <http://repositorio.ucss.edu.pe/handle/UCSS/1023>
- Amo, F. (2010). *El Cuadro de Mando integral*. ESIC Editorial.
- Angulo, C. (2018). *Cuadro de mando integral en el área comercial: implementación de la metodología de cuadro de mando integral en el área comercial para Zuluaga y Zoto* [Trabajo de Especialización en Alta Gerencia, Cámara de Comercio de Bogotá]. Repositorio institucional -Centro de información empresarial. Obtenido de <http://hdl.handle.net/11520/22971>
- Artal, M. (2015). *Dirección de ventas*. ESIC.
- Bolaños, A., Méndez, J., & Méndez, M. (2020). *Balanced Scorecard como Herramienta de Gestión y mejora en los Emprendimientos*. *INNOVA Research Journal*, 5(3), 62-77. Obtenido de <https://doi.org/10.33890/innova.v5.n3.2020.1362>
- Caurin, J. (30 de Agosto de 2018). *Gestión Comercial* . Obtenido de [Emprendepyme.net: https://www.emprendepyme.net/gestion-comercial](https://www.emprendepyme.net/gestion-comercial)


- Chavez, Y., & Zapana, E. (2020). *El balanced scorecard y su incidencia en la buena gestión de las empresas comerciales distribuidoras de conservas de pescado - caso Corporación Erika E.I.R.L. - Año 2019* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa]. Repositorio Institucional de la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. Obtenido de <http://hdl.handle.net/20.500.12773/11827>
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. McGraw-Hill.
- Clarke, M., Cisneros, Y., & Paneca, Y. (2018). Gestión Comercial: diagnóstico del atractivo y rentabilidad del punto de ventas. *Ciencias Holguín*, 24(4), 11-20.
- De Borja, F. (2008). *Sistematización de la Función Comercial*. Netbiblo.
- Escala, S. (2017). *Diseño de un sistema de control de gestión : Caso aplicado a una Pyme* [Tesis de licenciatura, Universidad Técnica Federico Santa María]. Repositorio institucional Universidad Técnica Federico Santa María. Obtenido de <http://hdl.handle.net/11673/23671>
- Fernández, A. (2004). *Dirección y planificación estratégicas en las empresas y organizaciones*. Diaz Santos.
- Ghiglione, F. (2021). El Cuadro de Mando Integral como herramienta de eficiencia en la gestión empresarial. *Ciencias Administrativas*(18), 86-94. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=511666548008>
- Herrero, J. (2001). *Administración, gestión y comercialización en la pequeña empresa* (3.^a ed.). Paraninfo.
- Iturralde, R. (2016). La gestión comercial como dimensión clave en la dirección estratégica de empresas importadoras y comercializadoras de materias primas en el Ecuador. *Yachana* , 5(2), 42-52.
- Jiménez, S. (2014). *Gestión de Fuerza de Ventas y Equipos Comerciales*. IC Editorial.
- La importancia de la gestión del cliente*. (4 de Mayo de 2016). Obtenido de Conexionesan: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/05/la-importancia-de-la-gestion-del-cliente/>

- López, Ernesto; Rojas, Lucio; Torres, Ana. (2001). Importancia estratégica del cuadro integral del mando en la gestión empresarial, *Balanced Scorecard. Ciencia e Ingeniería Neogranadina*(11), 17-25. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=91101104>
- López, S. (2019). *Propuesta de un cuadro de mando integral para el departamento de estudio Beltec [Tesis de Licenciatura, Universidad Andrés Bello]*. Repositorio Institucional de la Universidad Andrés Bello. Obtenido de <http://repositorio.unab.cl/xmlui/handle/ria/10926>
- Loro, C. (2019). *Diseño de estrategias de ventas haciendo uso del Balanced Score Card para la empresa de agua de mesa FERSA S.A.C. Piura. 2019 [Tesis de Licenciatura, Universidad César Vallejo]*. Repositorio Institucional de la Universidad César Vallejo. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/39411>
- Martinez, D., & Artemio, M. (2012). *Elementos básicos del Cuadro de Mando Integral*. Ediciones Díaz de Santos.
- Méndez, J., Ayala, H., & Palacios, T. (2019). El Balanced Scorecard en el Desarrollo de los Negocios Familiares. *INNOVA Research Journal*, 4(3), 94-107. Obtenido de <https://doi.org/10.33890/innova.v4.n3.2019.963>
- Monferrer, D. (2014). *Fundamentos de Marketing*. Une.
- Montaño, N. (26 de Febrero de 2020). *¿Qué es y para qué sirve un cuadro de mando?* Obtenido de Ambit Building solutions together: <https://www.ambitbst.com/blog/qu%C3%A9-es-y-para-qu%C3%A9-sirve-un-cuadro-de-mando>
- Morocho, A. (2016). *Diseño del cuadro de mando integral para la Compañía de Turismo RIOEMPRES Tour S.A., del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo [Tesis de Licenciatura, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo]*. Repositorio institucional de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/5960>
- Muñiz, L. (2013). *Gestión Comercial y de Marketing*. Profit Editorial.

- Niven, P. (2003). *El Cuadro de Mando Integral paso a paso*. Gestión 2000.
- Norton, D., & Kaplan, R. (2002). *Cuadro de Mando Integral*. Gestión 2000.
- Pacheco, J. (25 de octubre de 2021). *Gestión Comercial (Qué Es, Objetivos E Importancia)*. Obtenido de Web y empresas:
https://www.webyempresas.com/gestion-comercial/#Elementos_Principales_de_la_Gestion_Comercial
- Quintero, L., & Osorio, L. (2018). Balanced Scorecard como herramienta para empresas en estado de crisis. *Revista CEA*, 4(8), 75-94. Obtenido de <https://doi.org/10.22430/24223182.1049>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración*. Prentice-Hall.
- Rodriguez, M. (10 de Febrero de 2010). *Componentes de la Gestión* . Obtenido de Blogspot: <http://mauriciomtig.blogspot.com/2010/02/mas-hardware-no-es-suficiente.html>
- Salazar, C. (2020). *Importancia de la gestión comercial [Trabajo de bachillerato, Universidad Privada de la Selva Peruana]*. Repositorio institucional de la Universidad Privada de la Selva Peruana. Obtenido de <http://repositorio.ups.edu.pe/handle/UPS/239>
- Stanton, W. J. (2007). *Fundamentos de marketing*. McGraw-Hill.
- Vega, V., & Lluglla, D. (2019). El Balanced Scorecard como Herramienta de Gestión Organizacional. *Ecociencia*, 6(2), 1-24. Obtenido de <https://doi.org/10.21855/ecociencia.62.187>
- Vilca , C., & Carbajal , G. (2019). *Diseño del Balanced Scorecard para mejorar el nivel de ventas de la empresa servicios Inversiones Gino Gas SA, Trujillo - año 2018 [Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte]*. Repositorio Institucional de la Universidad Privada del Norte. Obtenido de <http://hdl.handle.net/11537/23308>

ANEXOS

Anexo N°1: Encuesta de Satisfacción al Cliente

				
ENCUESTA DE SATISFACCION DEL CLIENTE				
<p>Erka Servicios Integrales S.A.C. agradece tus comentarios y sugerencias. Por favor, responda este breve cuestionario, sus respuestas nos será de gran ayuda para la mejora de nuestros servicios.</p> <p>Gracias.</p>				
1. ¿Cómo fue el trato que recibió?				
Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. ¿Encontró todo lo que necesitaba?				
a) Si		b) No		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
3. ¿Cuál es su nivel de satisfacción por el servicio?				
Satisfecho	Normal	Insatisfecho		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
4. ¿El tiempo de entrega fue suficiente?				
a) Si		b) No	c) N/A	
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. ¿Alguna vez nos recomendó a otras personas?				
a) Si, una o dos veces				
b) Varias veces				
c) No, nunca				
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
6. ¿Los productos que ofrecemos, le son de su agrado?				
a) Si		b) No	c) Regular	
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7. ¿Cómo calificaría nuestros productos en relación a la calidad?				
Satisfecho	Normal	Insatisfecho		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
8. ¿Los precios que manejamos en nuestros productos son?				
a) Costosos		b) Estables	c) Bajos	
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
9. ¿Cómo considera que fue la atención al cliente en la post-venta?				
Satisfecho	Normal	Insatisfecho		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
10. En general, ¿cómo calificaría su nivel de satisfacción con nosotros?				
Satisfecho	Normal	Insatisfecho		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

Anexo N°2: Encuesta de Satisfacción Laboral



ENCUESTA SATISFACCIÓN LABORAL EN LA EMPRESA ERKA SERVICIOS INTEGRALES S.A.C.

Estimados compañeros (a): La siguiente encuesta tiene como propósito conocer el grado de satisfacción laboral en la empresa.

Recuerda que las respuestas son opiniones basadas en tu experiencia de trabajo, por lo tanto, no hay respuesta correcta ni incorrecta.

1. ¿La empresa le brinda capacitaciones?
 - a) Si
 - b) No
2. ¿Con qué frecuencia brindan capacitaciones?

Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Muy pocas veces	Nunca

3. ¿En qué temas te gustaría ser capacitado?
 - a) Atención al cliente
 - b) Estrategia de ventas
 - c) Seguridad y salud ocupacional
 - d) Riesgos laborales
 - e) Almacén y tratamiento de mercancías
4. ¿Estaría dispuesto (a) a participar de capacitaciones de manera continua?
 - a) Si
 - b) No
5. ¿Recibe usted charlas de motivación?
 - a) Si
 - b) No
6. ¿Con que frecuencia recibe las charlas de motivación?

No recibe	Mensual	Trimestral	Semestral

7. ¿Las relaciones con mis compañeros motivan a tener un mejor desempeño en el trabajo?

Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Muy pocas veces	Nunca

Anexo N°3: Ficha de Registro para el Indicador Incremento de Ventas

FICHA DEL INDICADOR			
Nombre del Indicador	Incremento de ventas		
Objetivo Estratégico	Incrementar las ventas		
Fórmula de Cálculo	[Valor venta periodo actual / Valor venta del año anterior -1]x100		
Área Responsable	Comercial		
Frecuencia de Medición	Semestral		
Resultado Base	9.01	Unidad	%
Meta	15.00	Incrementar las ventas en 15%	
Semáforo	10%-15%	Excelente	
	5% <10%	Aceptable	
	0% < 5%	Deficiente	
Iniciativas Estratégicas	*Establecer cuotas mensuales a los asesores de venta. *Ofrecer promociones a clientes de acuerdo al volumen de compra. *Desarrollar un plan estratégico de ventas.		

Anexo N°4: Ficha de Registro para el Indicador Satisfacción del Cliente

FICHA DEL INDICADOR			
Nombre del Indicador	Satisfacción del cliente		
Objetivo Estratégico	Lograr la satisfacción del cliente		
Fórmula de Cálculo	(# Valoraciones Positivas/ Total de valoraciones)x100		
Área Responsable	Comercial		
Frecuencia de Medición	Semestral		
Resultado Base	34.88	Unidad	%
Meta	60.00	Alcanzar el 60% en satisfacción del cliente	
Semáforo	75%-100%	Excelente	
	50% <75%	Aceptable	
	0% < 50%	Deficiente	
Iniciativas Estratégicas	*Establecer lineamientos de atención al cliente. *Brindar atención especializada cubriendo las necesidades de los clientes. *Gestionar de manera eficiente las quejas y reclamos, brindando una solución al cliente		

Anexo N°5: Ficha de Registro para el Indicador Fidelización del Cliente

FICHA DEL INDICADOR			
Nombre del Indicador	Fidelización del cliente		
Objetivo Estratégico	Fidelizar a los clientes		
Fórmula de Cálculo	$(\# \text{ Recomendaciones} / \text{Total de valoraciones}) \times 100$		
Área Responsable	Comercial		
Frecuencia de Medición	Semestral		
Resultado Base	24.39	Unidad	%
Meta	60.00	Alcanzar un 60% fidelización en los clientes	
Semáforo	75%-100%	Excelente	
	50% <75%	Aceptable	
	0% < 50%	Deficiente	
Iniciativas Estratégicas	*Brindar un excelente servicio al cliente. *Mejorar la experiencia de compra. *Disminuir los plazos de entrega y mejorar el servicio posventa.		

Anexo N°6: Ficha de Registro para el Indicador Incremento de Clientes

FICHA DEL INDICADOR			
Nombre del Indicador	Incremento de clientes		
Objetivo Estratégico	Incrementar la cartera de clientes		
Fórmula de Cálculo	$(\text{Clientes nuevos} / \text{Total de clientes}) \times 100$		
Área Responsable	Comercial		
Frecuencia de Medición	Trimestral		
Resultado Base	8.14	Unidad	%
Meta	12.00	Incrementar la cartera de clientes en 12%	
Semáforo	10%-15%	Excelente	
	5% < 10%	Aceptable	
	0% < 5%	Deficiente	
Iniciativas Estratégicas	*Realizar campañas publicitarias mediante redes sociales, páginas web, publicidad por redes sociales ofertando productos de calidad. *Implementar prospectos de clientes y seguimiento constante de la cartera de clientes. *Participar en ferias y eventos importantes del rubro.		

Anexo N°7: Ficha de Registro para el Indicador Calidad de Producto

FICHA DEL INDICADOR			
Nombre del Indicador	Calidad de producto		
Objetivo Estratégico	Ofrecer productos de calidad		
Fórmula de Cálculo	$(\# \text{Clientes satisfechos} / \text{Total de clientes}) \times 100$		
Área Responsable	Logística y Operaciones		
Frecuencia de Medición	Mensual		
Resultado Base	37.21	Unidad	%
Meta	60.00	Mejorar con la distribución de productos de calidad hasta en 60%	
Semáforo	75%-100%		Excelente
	50% < 75%		Aceptable
	0% < 50%		Deficiente
Iniciativas Estratégicas	*Realizar acuerdos comerciales con socios estratégicos (proveedores) que brinden productos con altos estándares de calidad.		

Anexo N°8: Ficha de Registro para el Indicador Servicio Posventa

FICHA DEL INDICADOR			
Nombre del Indicador	Servicio posventa		
Objetivo Estratégico	Implementar el servicio posventa		
Fórmula de Cálculo	satisfechos con el servicio postventa / Total de cli		
Área Responsable	Comercial y Administrativa		
Frecuencia de Medición	Trimestral		
Resultado Base	27.91	Unidad	%
Meta	55.00	Implementar y mejorar el servicio post-venta hasta en 55%	
Semáforo	75%-100%	Excelente	
	50% <75%	Aceptable	
	0% < 50%	Deficiente	
Iniciativas Estratégicas	*Elaborar un manual de procedimientos de servicio posventa. *Implementar un canal específico para el servicio posventa (correo electrónico, página web, número específico para la posventa) *Designar el personal idóneo que se encargue de realizar seguimiento al cliente así como el Feedback.		

Anexo N°9: Ficha de Registro para el Indicador Calidad para Aprovisionar

FICHA DEL INDICADOR			
Nombre del Indicador	Calidad para aprovisionar		
Objetivo Estratégico	Mejorar el proceso de aprovisionamiento		
Fórmula de Cálculo	$(\# \text{Clientes satisfechos con el tiempo de entrega} / \text{Total de clientes}) \times 100$		
Área Responsable	Logística y Operaciones		
Frecuencia de Medición	Mensual		
Resultado Base	34.88	Unidad	%
Meta	50.00	Mejorar hasta un 50% en el aprovisionamiento de productos	
Semáforo	75%-100%	Excelente	
	50% <75%	Aceptable	
	0% < 50%	Deficiente	
Iniciativas Estratégicas	*Desarrollar un modelo de gestión de operaciones (distribución y entregas). *Realizar una ruta de entrega de mercadería para reducir tiempo. *Desarrollar una adecuada elección de proveedores y mantener una relación eficiente.		

Anexo N°10: Ficha de Registro para el Indicador Personal Capacitado

FICHA DEL INDICADOR			
Nombre del Indicador	Personal capacitado		
Objetivo Estratégico	Capacitación y formación adecuada de colaboradores		
Fórmula de Cálculo	$(\# \text{ Personas capacitadas} / \text{Total de personas}) \times 100$		
Área Responsable	Gerencia y Comercial		
Frecuencia de Medición	Semestral		
Resultado Base	40.00	Unidad	%
Meta	62.00	Incrementar la capacitación de los colaboradores hasta un 62%	
Semáforo	75%-100%	Excelente	
	50% < 75%	Aceptable	
	0% < 50%	Deficiente	
Iniciativas Estratégicas	*Desarrollar capacitaciones en atención al cliente y servicio post venta.		

Anexo N°11: Ficha de Registro para el Indicador Motivación

FICHA DEL INDICADOR			
Nombre del Indicador	Motivación		
Objetivo Estratégico	Motivar a los colaboradores		
Fórmula de Cálculo	$(\# \text{ Personas que reciben charlas de motivación} / \text{Total de personas}) \times 100$		
Área Responsable	Gerencia y Comercial		
Frecuencia de Medición	Semestral		
Resultado Base	30.00	Unidad	%
Meta	55.00	Incrementar la motivación de los colaboradores hasta un 55%	
Semáforo	75%-100%	Excelente	
	50% <75%	Aceptable	
	0% < 50%	Deficiente	
Iniciativas Estratégicas	*Desarrollar charlas de motivación. *Brindar oportunidades de crecimiento y desarrollo.		