

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
Facultad de Ingenieria Economica y Ciencias Sociales.



***“IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE GESTION EN
UNA ORGANIZACIÓN”***

**INFORME DE SUFICIENCIA
PARA OPTAR POR EL TITULO PROFESIONAL DE
INGENIERO ECONOMISTA**

**POR LA MODALIDAD DE ACTUALIZACION DE
CONOCIMIENTOS**

ELABORADO POR:

SUSANA FERNÁNDEZ MUÑOZ

LIMA – PERÚ

2009

A Dios Todo poderoso y a María Auxiliadora por iluminarme el camino a seguir y que siempre estan conmigo en los buenos y sobretodo en los malos momentos.

A mis padres, Susana y Carlos, pilares fundamentales en mi vida, dignos ejemplo de trabajo y constancia, quienes me han brindado todo el apoyo necesario para alcanzar mis metas, compartiendo todo momento desde que naci... Los quiero Mucho y Gracias.

A mis dos grandes tesoros Nicole y Estrella por el tiempo que no pudieron tener mamá de tiempo completo, y por ser el más fuerte estimulo en mi vida.

A ti Ricardo, por tu optimismo que siempre me impulsa a seguir adelante, por tu apoyo y Amor.

INDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I: MARCO TEORICO	3
1.1 Necesidad de establecer controles en las organizaciones.....	3
1.2 Los Sistemas de Gestión su Estructura Y Funcionamiento.....	5
CAPITULO II: EL PROYECTO	7
2.1 Justificación del Proyecto.....	7
2.2 Descripción Situacional.....	9
2.3 Metodología.....	13
CAPITULO III.- DIAGNOSTICO ESTRATEGICO	17
3.1 Descripción de La Empresa.....	17
3.1.1 Trayectoria de la empresa IPPSA.....	17
3.1.2 Visión Y Misión.....	26
3.2 Unidades Estratégicas de Negocio.....	27
3.2.1 Factores Críticos De Éxito.....	28
3.3 Modelo de 5 Fuerzas.....	30
3.3.1 Rivalidad entre competidores.....	31
3.3.2 Amenaza de nuevos participantes.....	35
3.3.3 Poder de los Proveedores.....	37
3.3.4 Amenaza de sustitutos.....	38
3.3.5 Acciones del Gobierno.....	38
3.4 Análisis Pest.....	40

3.4.1	Factores Políticos/ Legales.....	41
3.4.2	Factores Económicos.....	43
3.4.3	Factores Socio-culturales.....	44
3.4.4	Factores Tecnológicos.	45
3.5	Cadena De Valor.....	45
3.5.1	Logística De Entrada	47
 CAPITULO IV. - PLANIFICACION ESTRATEGICA.....		49
4.1	Visión.....	49
4.2	Misión.....	51
4.3	Análisis Foda.....	53
4.3.1	Oportunidades.....	54
4.3.2	Amenazas.....	54
4.3.3	Debilidades.....	55
4.3.4	Fortalezas.....	55
4.4	Estrategia a nivel de Empresa.....	56
 CAPITULO V.- DESARROLLO DEL CUADRO DE MANDO.....		66
5.1	El Modelo Balanced Scorecard.....	66
5.2	Clasificación de Objetivos para las Perspectivas de la Empresa.....	69
5.3	Determinación de Indicadores.....	74
5.4	Iniciativas Estratégicas.....	85
5.5	Diseño del Cuadro de Mando.....	87
 CAPITULO VI.- IMPLEMENTACION DEL CUADRO DE MANDO.....		89
6.1	Medida para la Implementación del Sistema Balanced Scorecard....	89

CAPITULO VII.- CONCLUSIONES	94
------------------------------------------	----

BIBLIOGRAFIA	95
---------------------------	----

RELACION DE TABLAS

Tabla I: Ventas anuales de la empresa.....	8
Tabla II: Principales clientes.....	11
Tabla III: Cuadro mensual estadístico de las ventas.....	22
Tabla IV: Relación de productos que exportamos.....	28
Tabla V: Factores Críticos De Los Productos.....	29
Tabla VI: Cuadro estadístico de las principales empresas exportadoras.	31
Tabla VII: Estadísticas de los productos Exportados.....	32
Tabla VIII: Análisis FODA.....	56
Tabla IX: Objetivos Estratégicos generados por las perspectivas del BSC.	71
Tabla X: Objetivos e Indicadores.....	75
Tabla XI: Clasificación de Indicadores.....	76

RELACION DE FIGURAS

Figura 1: Evolución de ventas de la empresa.....	9
Figura 2: Organigrama empresarial.....	18
Figura 3: comparativo de ventas mensuales de la empresa.....	23
Figura 4: Exportaciones del Sector.....	32
Figura 5: Plantas y capacidad Instalada Industria congelados.....	33
Figura 6: Modelo de las Cinco Fuerzas.....	39
Figura 7: El mapa Estratégico.....	73

INTRODUCCIÓN.

En las últimas décadas las empresas están experimentando procesos de cambios en búsqueda de ser más competitiva. La naturaleza de la competencia empresarial propia de la era industrial, está cambiando rápidamente, donde incorporar alta tecnología ha sido lo más importante. En la actual era de la información, las empresas ya no pueden obtener ventajas competitivas sostenibles sólo mediante la aplicación de nuevas tecnologías a los bienes físicos o llevando a cabo una excelente gestión de los activos y pasivos financieros, sino que la competitividad de la organización debe estar referido al correspondiente plan operativo, el cual fija la visión, misión, objetivos y estrategias corporativas basado en el adecuado diagnóstico situacional, mientras que el control de este plan se enmarca en una serie de acciones orientadas a medir, evaluar, ajustar y regular las actividades planteadas en el.

En esta medición, los indicadores de gestión se convierten en los signos vitales de la organización y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades. Una organización debe contar con un mínimo número posible de indicadores que nos garanticen contar con información constante, real y precisa sobre aspectos tales como: efectividad, eficiencia, eficacia, productividad,

calidad, la ejecución presupuestal, la incidencia de la gestión, todos los cuales constituyen el conjunto de signos vitales de la organización.

El presente trabajo tiene como Objetivo plantear la implementación de un sistema de Gestión Balanced Score Card en la empresa Inversiones Perú Pacifico S.A. (IPPSA.) estableciendo un conjunto de elementos de análisis que justifican la necesidad de enfocar los sistemas de gestión en función de la Estrategia y la Estructura y otorgarle al sistema de información, elementos de análisis cuantitativo y cualitativo.

CAPITULO I.- MARCO TEORICO

1.1 NECESIDAD DE ESTABLECER CONTROLES EN LAS ORGANIZACIONES

Todo Sistema de Dirección, por muy distintas que sean sus características o rol social, está compuesto por un conjunto de funciones complejas en su conformación y funcionamiento. "La dirección es definida como la guía, conducción y control de los esfuerzos de un grupo de individuos hacia un objetivo común."

El individuo siempre se ha planteado la necesidad de regular sus acciones y recursos en función de su supervivencia individual o grupo social organizado, primero por instinto y luego con una conciencia de organización de tal manera que pueda administrar sus recursos.

Este proceso que inicialmente era una actividad intuitiva, fue perfeccionándose gradualmente y con el tiempo evolucionó a modelos que reforzarían su carácter racional y por lo tanto ha ido profundizando y refinando sus mecanismos de funcionamiento y formas de ejecución, hasta convertirse en sistemas que, adaptados a características concretas y particulares, han pasado a formar parte elemental y punto de atención de cualquier organización.

La gestión está caracterizada por una visión más amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver determinada situación o arribar a un fin determinado.

Puede asumirse, como la "disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados". Puede generalizarse como una forma de alinear los esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado.

Los sistemas de Gestión a través del tiempo están en constante cambio para hacer frente y han tenido que irse modificando para dar respuesta a la extraordinaria complejidad de los sistemas organizativos que se han ido adoptando, así como a la forma en que el comportamiento del entorno ha ido modificando la manera en que incide sobre las organizaciones.

Para lograr definir, por tanto, lo que se ha dado en llamar "Control de Gestión", sería imprescindible la fusión de lo antes expuesto con todo un grupo de consideraciones y análisis correspondientes sobre el control.

La principal limitante de este enfoque sobre el control radica en que las acciones correctivas se tomarán una vez ocurrida la desviación (a posteriori), dado que no se tiene la información previamente para estar preparados ante situaciones y evitar la posible desviación. Además presenta otras limitantes que lo hace poco efectivo ante las necesidades concretas de la organización, que requieren un análisis más detallado, en cuanto a su relación con el entorno, características de la organización, carácter sistémico y valoración de aspectos cualitativos los cuales se denominarán en lo adelante factores no formales del control.

Uno de los aspectos más importantes que ha de caracterizar al control como proceso, lo constituye el hecho de que el mismo se diseñe con un enfoque sistémico, por lo que resulta de gran importancia esclarecer los conceptos a él asociados. Es preciso comenzar entonces por el concepto de Sistema, visto esto como un conjunto de elementos interrelacionadas entre si, en función de un fin, que forman un todo único y que posee características nuevas que no están presentes en cada uno de los elementos que lo forman.

Cada elemento que conforma un sistema tiene una función específica bien definida y la obligación de cumplirla y contribuir de forma sinérgica al correcto funcionamiento de una organización y, en definitiva, alcanzar el objetivo determinado. En una organización, solamente esto le permitirá sobrevivir.

Puede hablarse, entonces, de un Sistema de Gestión, como un conjunto de acciones, procesos, normas, funciones, medios, que mediante su interacción garantizan conocer la situación de un aspecto o función de la organización en un momento determinado y tomar decisiones para reaccionar ante ella.

1.2 LOS SISTEMAS DE GESTION SU ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO.

Partiendo de la base de objetivos efectivos, predefinidos para un período determinado y que contemplen un verdadero reto para la organización, y los caminos propuestos Para llegar a ese futuro planteado, el sistema de gestión debe tener su base en una estructura definida para:

- Agrupar bajo un criterio de similitud en sus funciones a departamentos que participen directamente en la principal actividad y que genera valor empresarial.
- Agrupar o diferenciar otros departamentos que sirven de apoyo directo a la actividad fundamental.
- Departamentos o centros de responsabilidad que participen directamente en otras actividades que estén contempladas en los objetivos globales. Estos centros pueden formar parte o no de los de la actividad fundamental.

Estos elementos garantizarán un nivel de descentralización que, como se ha descrito, necesitará un control más formalizado, pero este proceso dependerá en gran medida, del grado de formalización que permita la actividad fundamental.

CAPITULO II.- EL PROYECTO.

2.1 JUSTIFICACION DEL PROYECTO

El desarrollar por primera vez una planificación estratégica y una propuesta de un sistema de gestión se justifica por las siguientes razones favorables y desfavorables que afectan a IPPSA.

Las ventas de IPPSA han tenido una evolución favorable en los últimos años como se muestra en el cuadro, sin embargo existen varias insatisfacciones en la organización que afectan al crecimiento de la empresa:

- Respecto a la gestión de la empresa, ésta presenta una estructura de sistema con indicadores que únicamente muestran el desempeño operacional de la empresa.
- No existe un desarrollo definido de procesos operacionales y financieros de la empresa.
- Las funciones no están definidas en concordancia con la estructura organizacional.
- Carece de políticas claras en la determinación de los sueldos a los empleados.
- La capacitación a los empleados es mínima.

- En la gestión corporativa, hay ausencia de estrategias claras a largo plazo.
- No se tiene clara información respecto a la imagen de la empresa y no existe un plan de marketing para el desarrollo de ésta.
- No se gestionan unidades estratégicas de negocios, sino solamente cada grupo de servicios y sus respectivos mercados.
- En las operaciones o actividades en la empresa se da prioridad a la obtención de resultados a corto plazo lo que ha quedado demostrado en la incapacidad de poder alcanzar un crecimiento sostenido.

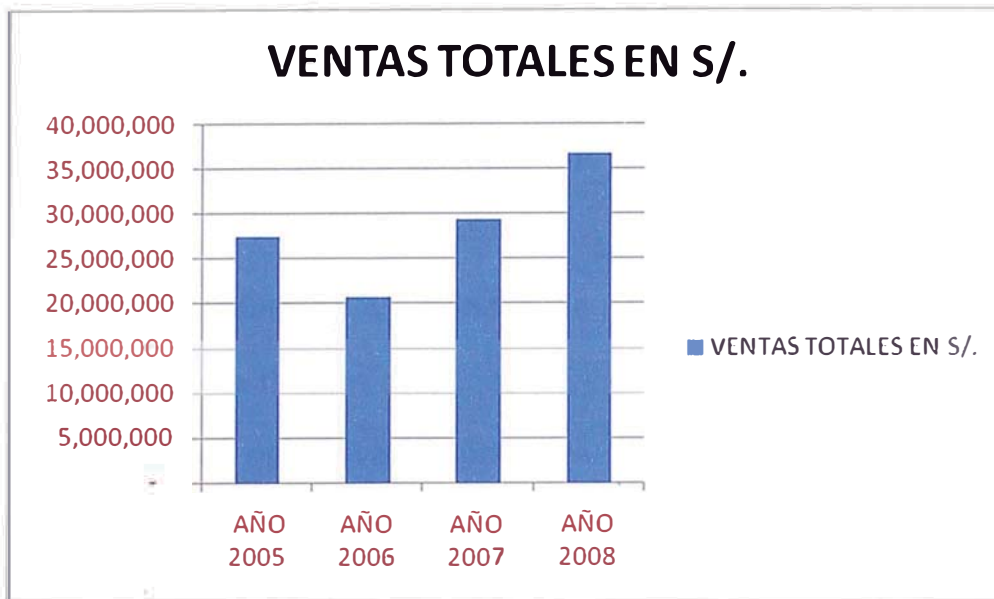
Lo que refleja la necesidad de realizar un estudio, análisis y posterior diagnóstico estratégico de la empresa para poder desarrollar una nueva estructura o posición estratégica apoyada por un sistema de gestión que nos permita tomar decisiones adecuadas.

VENTAS ANUALES

PERIODO	VENTAS TOTALES EN S/.
AÑO 2005	27,508,324
AÑO 2006	20,704,980
AÑO 2007	29,417,888
AÑO 2008	36,734,028

(Tabla I¹)

¹Tabla I, Ventas anuales de IPPSA



(Figura 1)²

2.2 DESCRIPCIÓN SITUACIONAL

IPPSA empresa del Grupo Golden Pacific Group, se dedica a la exportación de productos hidrobiológicos congelados, tiene como misión buscar la rentabilidad a largo plazo en base a la calidad de sus productos y promueve el desarrollo de las personas e instituciones con las que se relaciona.

IPPSA se fundó en Diciembre de 1994, inicio sus operaciones en enero del 2005. Dos años después adquiere su primera planta de procesamientos pesquero en Arequipa. a partir de entonces diversifico su mercado, invirtiendo también en el sector agrícola, produciendo p prika, alcachofa y maíz, con tierras propias, alquiladas y con cadenas productivas.

² Figura 1, Evolución de ventas

En los años 2000 al 2005, el crecimiento de las ventas ha sido parte de los logros de la empresa habiendo incrementado estas en 548%.

Se contaba con 2 plantas, la planta de Arequipa con una producción de 80,000 kilos por día, y la de Lima 40,000 kilos por día.

La empresa está concentrada en atender los pedidos de Pota, Perico, Pejerrey, Pulpo y otros, debido a la gran demanda de los mismos que obliga a trabajar al 100% de su capacidad operativa y productiva.

Actualmente La planta en Lima tiene una inversión de un millón de dólares americanos, se financio \$250,000 con una operación Leasing y \$ 750,000 fueron con recursos propios.

En el 2006 se registro una caída en el nivel de Ventas por US\$ 2'000,000, esto debido a que en el mercado en la Unión Europea y el mercado Asiático hubo una contracción en un 20% aproximadamente, por una muy buena campaña de Calamar Ilex en Argentina lo que trajo como consecuencia una fuerte caída en los precios de Pota (principalmente sustituto del Ilex).

En septiembre del 2006, se inicia la construcción de la nueva planta Lima que inició sus operaciones en Abril del 2007 de modo que, en la actualidad, ya no se depende de una empresa de terceros para la producción si no que se cuenta con planta procesadora propia.

Además, es oportuno agregar que se tiene contratos celebrados con los principales clientes: Interatlantic Fish de España, Mitsui y Tsujino de Japón, Red Chamber, Sea Tropical y Azuma de Estados Unidos, para toda la producción y venta.

Entre los principales clientes se tiene a:

RAZON SOCIAL	PAIS
Interatlantic Fish S.L.U.	ESPAÑA
Azuma Food International Inc.	U.S.A
Tsujino & CO., LTD.	JAPON
International Gourmet Fisheries, Inc.	U.S.A
SeaTropical Seafood Inc.	U.S.A
Mitsui & Co.BLDG	JAPON
Friboi Egyp	EGYPTO

(Tabla II)³

Para mantener una estrategia de cobertura mundial IPPSA Trabaja con Traders (60% de las ventas), Brockers (9% de las ventas) y algunos clientes directos (concentran el 31%).

Es muy importante mencionar que IPPSA cumple con normas sanitarias de ingreso a los mercados de Europa y Asia (ACPA), EEUU (FDA) y Brasil (DIPOA), y cuenta con certificación BASC. Hace uso de tecnología de punta, congelamiento IQF lo que nos hace más competitivos en el mercado, siendo

³ Tabla II, Principales clientes.

reconocida durante dos años consecutivos como la empresa peruana del año en el rubro de hidrobiológicos.

Asimismo, dentro de los reconocimientos obtenidos por la empresa está: el premio "*Empresa Peruana del Año 2004-2005*" y "*Empresa Peruana del Año 2005-2006*" (categoría productos biológicos), el Premio Prompex a "*La Destacada Actividad de Exportación*" (julio 2005); "*Perú Top Publications*" (puesto 1,276 en el 2005 y 2006).

La necesidad de diversificar nuestra actividad ha generado distintas oportunidades de negocio en las que la empresa incursionará debido a su experiencia y que si bien son tratadas como negocios independientes forman parte integral de la actividad formal de IPPSA.

Se amplió la capacidad instalada de la empresa, en las siguientes plantas:

Planta Arequipa, Túnel de congelamiento IQF de 750 kg/hora. de capacidad, con una inversión de \$138,040.

Planta Lima, Túnel de congelamiento de 40,000 Kg/día de capacidad con una Inversión de \$525,980.

Planta Sullana, planta en construcción

Planta Paita, se trabaja en la estación naval, con un área disponible y haciendo uso del túnel de congelamiento de la Estación Naval.

IPPSA tiene a futuro desarrollar los proyectos:

Conchas de abanico, Se cuenta con la habilitación de una zona de cultivo de 61.2 Has marinas en Ilo y 120 Has en Huacho, con una inversión de \$ 900,000.

Truchas, Asociación con productores de Puno mediante cadenas productivas.
Con una inversión de \$250,000.

Objetivos:

Realizar un proceso de planificación estratégica y proponer una herramienta de medición y control para la Gestión.

Objetivos específicos:

- Proponer una estructura para transformar una visión estratégica en términos operativos.
- La implementación del sistema de Gestión permite ayudar a la empresa a traducir y poner en práctica la misión y la estrategia, mediante la definición de un amplio conjunto de **medidas de actuación**, que proporcionan la estructura necesaria para un **sistema de gestión** para los empleados **a todos** los niveles de la organización

2.3 METODOLOGIA

De acuerdo a cada fase o etapa del proyecto, se utilizan distintas metodologías que permitan justificar cada paso y acción a seguir.

Fase I.- Levante de información respecto a la situación actual de IPPSA mediante el uso de herramientas metodológicas tales, como encuestas, entrevistas y talleres.

- Obtener información sobre las actividades a lo largo de toda la cadena operativa de la empresa que le permita llevar a cabo sus negocios. Para esto es necesario realizar una serie de reuniones y talleres con trabajadores de las áreas más importantes de IPPSA, de los cuales en ciertos casos, se proceden mediante entrevistas, previa preparación de un cuestionario de preguntas al respecto al tema a tratar, una segunda modalidad también puede realizarse mediante talleres con algunos ejecutivos de la empresa para plantear temas que tienen que ver con la estructura general estratégica de la compañía y una tercera modalidad de reunión es básicamente para solicitar documentos, artículos, archivos en cualquier formato sobre temas específicos de la empresa.
- Recoger información relacionada a la situación actual y sobre algunas proyecciones del sector, así mismo realizar reuniones con la Gerencia Comercial para esta modalidad de reunión se realizó con formatos de entrevistas con la preparación de cuestionarios solicitando a su vez archivos, artículos y documentos para completar la información que se genera de las entrevistas finalmente.

FASE II.-

Desarrollar una planificación estratégico basádo en el procedimiento metodológico propuesto por Arnoldo Hax y Nicolás Majluf ⁽¹⁾ y un análisis PEST⁽²⁾

- Proponer una visión y Misión para IPPSA
- Estructurar los negocios de la empresa en unidades estratégicas de negocio, aquí se llevara a cabo una encuesta dirigida a algunos de los

clientes más representativos de IPPSA para identificar las unidades estratégicas de negocio.

- Realizar un análisis que permita establecer el comportamiento actual del sector, utilizando el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter identificando oportunidades y amenazas.⁽³⁾
- Un análisis de IPPSA utilizando como marco de referencia el modelo de la Cadena de Valor de Michael Portero, identificando Fortalezas y debilidades.⁽⁸⁾
- Hacer un cruce estratégico mediante una matriz FODA para determinar estrategia a nivel corporativo, de negocios y operacional. Para la creación de algunas de estas estrategias se consideran las ideas propuestas de manera genérica por Michael Porter y Henry Mintxberg ⁽⁶⁾ y ⁽⁷⁾.

FASE III: Diseño de un Balanced Scorecard para IPPSA utilizando una metodología propuesta por David Norton y Robert Kaplan ⁽⁴⁾ y ⁽⁵⁾.

- Establecer objetivos estratégicos enmarcados en las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard. Estos objetivos estratégicos se desprenden de la nueva planificación estratégica que se propone en este proyecto.
- Diseñar un mapa estratégico, en donde sea posible identificar las relaciones de causalidad y efecto entre los distintos objetivos estratégicos.
- Definir indicadores de gestión para todos los objetivos estratégicos planteados.

- Establecer iniciativas estratégicas para alcanzar las metas fijadas en cada objetivo.

FASE IV: Propuesta de implementación del Balancea Scorecard en IPPSA.

- Realizar una evaluación económica que permita estimar los costos requeridos para llevar a cabo este proyecto.

CAPITULO III.- DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

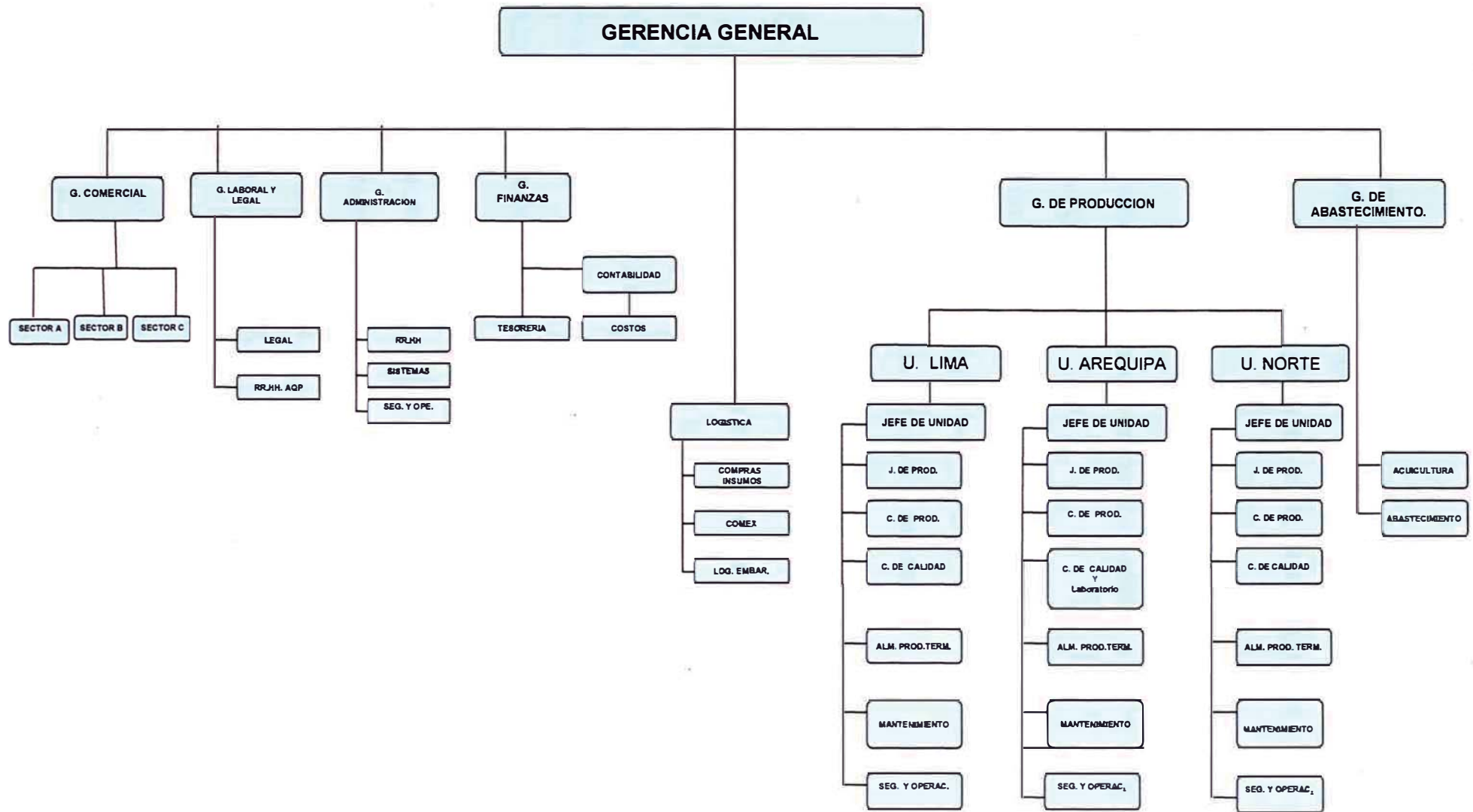
3.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

3.1.1 Trayectoria de la empresa IPPSA.

IPPSA es una empresa del sector pesquero que exporta productos hidrobiológicos congelados a todos los continentes, se fundó en el año 1994 teniendo como giro del negocio comercialización y venta de productos agrícolas, pero, actualmente exporta todo tipo de producto hidrobiológico congelado según las especificaciones y necesidades solicitadas por el cliente externo (presentación, tamaño, temperatura, y embalaje).

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La Estructura organizacional de la empresa se muestra en el siguiente organigrama donde se podrán apreciar las distintas áreas de la empresa.



Las diversas areas de la empresa tienen funciones y procesos definidos, las cuales podemos indicar q se desarrollan de la siguiente manera:

VENTAS

A) Función: Establecer comunicación con los posibles clientes, es el contacto Inicial con el Cliente.

El contacto con un cliente potencial se puede realizar:

- Mediante recomendación.
- Mediante búsqueda directa vía internet.
- Mediante apoyo de instituciones como Prompex y/o ADEX
- Por medio de participación de Ferias y Misiones Comerciales.
- Por medio de brokers y traders en el extranjero.
- Otros medios

Este primer contacto, es realizado por el responsable de ventas, y debe establecer una previsión preliminar de ventas considerando las temporadas.

Brinda información anticipada a los posibles clientes de las temporadas que vienen, esta información se envía a través del e-mail y/o vía telefónica. Esta anticipación puede variar entre 2 y 4 meses a la temporada, la información detalla el tipo de producto que se va a comercializar, pero no incluye volúmenes ni se cierra precios anticipados, en esta parte del proceso no se firma contratos. Una vez que tenemos la empresa con la que se va trabajar, enviamos las especificaciones del cliente (nombre, RUC, Banco con el que trabaja, representante) al área de Administración y finanzas para su respectiva

evaluación crediticia, esta evaluación es obligatoria y dependiendo de ella el cliente pasa a ser o no considerado como posible. El resultado de la evaluación regresa al área de ventas junto con los niveles de calificación, estos niveles son los siguientes:

Los niveles de calificación son:

a. Riesgo alto

- i. Venta con Carta de crédito confirmada , irrevocable y a la vista
- ii. Venta con 50% adelantado y 50% contra documentos remitidos vía fax o vía banco.

b. Riesgo Medio

- i. Venta con carta de crédito confirmada, irrevocable y a la vista
- ii. Pago contra documentos
- iii. Adelanto 20% y 80% contra documentos

c. Riesgo Bajo

- i. Carta de crédito confirmada, irrevocable y a 30, 45 o 60 días
- ii. Negociable con el cliente

B) Enviamos al área de Costos las especificaciones de la venta, transporte, gastos de Aduanas, gastos de estibación, cubicación del contenedor y otros gastos adicionales, se envía a costos para establecer el precio mínimo de venta, ya con el precio mínimo que nos envía el área de costos, procedemos con la cotización. Cotización de ventas

C) Firma de contrato de venta con el cliente.

D) Establecer contacto con la naviera para coordinar el proceso de envío de mercadería.

E) Generar proyección de embarque, cantidad para determinar el espacio.

F) Coordinación de embarque

- Remitir a la Naviera (Oficina Lima en todos los casos) Hoja de Temperatura.

- Entrega de documentos al agente de aduanas.

- Entregar al encargado de logística de exportaciones lo siguiente: Cámara fotográfica para el llenado de contenedor, Precinto BASC correspondiente, Detalle de la estiba del camión

G) Llenado de contenedor con los productos a exportar.

H) Seguimiento del embarque, desde la salida de planta hasta el embarque en puerto.

I) Control de temperatura.

J) Regreso de las cajas retiradas

K) Ciclo documentario.

- Comercio Exterior corrige la Matriz
- emite Packing List
- envía "Shipment Details"
- tramita el Certificado de Origen
- realiza el trámite para el Certificado Sanitario de ITP,
- emite Freezing Certificate, Non Wood u otros requeridos por el cliente.
- emitir factura original

Y finalmente se archiva copia de todos los documentos en file de operación

VENTAS IPPSA

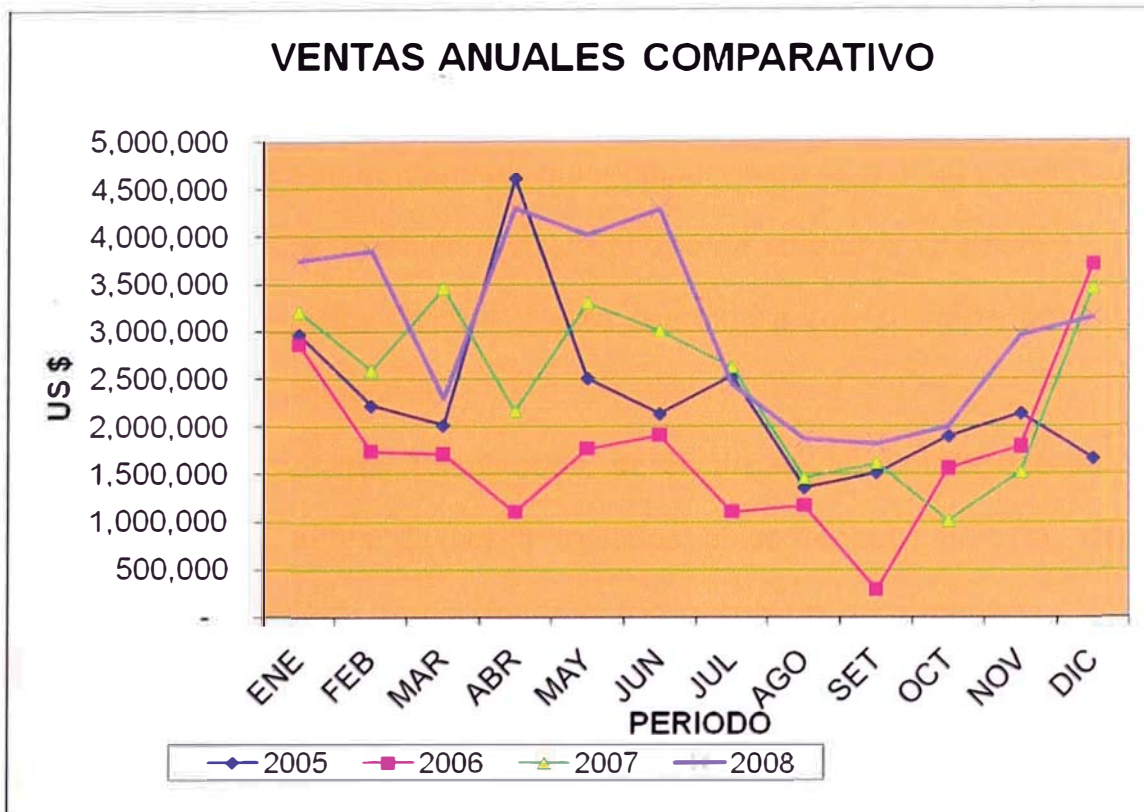
AÑOS: 2005-2006-2007-2008

<u>PERIODO</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>	<u>2007</u>	<u>2008</u>
ENE	2,965,192	2,866,915	3,211,491	3,747,662
FEB	2,217,774	1,744,226	2,594,743	3,856,052
MAR	2,013,000	1,711,162	3,455,106	2,300,967
ABR	4,602,547	1,103,001	2,166,923	4,298,262
MAY	2,504,618	1,770,366	3,301,316	4,016,136
JUN	2,130,588	1,907,034	3,008,997	4,291,627
JUL	2,526,115	1,105,653	2,625,335	2,442,332
AGO	1,353,902	1,169,033	1,458,709	1,867,570
SET	1,510,352	288,608	1,614,230	1,815,857
OCT	1,890,659	1,557,755	1,007,192	1,999,838
NOV	2,133,364	1,788,067	1,523,091	2,951,218
DIC	1,660,213	3,693,160	3,450,755	3,146,507

TOTAL = = > 27,508,324 20,704,980 29,417,888 36,734,028

(Tabla III)⁴Fuente, Archivos IPPSA

⁴ Tabla III, Cuadro mensual de ventas en US\$



(Figura 3)⁵

PRODUCCIÓN:

Se inicia desde la Orden de Producción que la elabora el área de Comercial y la envía a Gerencia de Producción para que derive a las diferentes plantas o lugares de producción de acuerdo al producto solicitado y, a su vez la Gerencia de cada unidad se encarga de derivar las O.P. a las siguientes aéreas:

- Área de Producción, describirá el proceso requerido con las especificaciones, clase, líneas de producción (Recepción, Fileteado, Lavado, envasado,...), presentación, corte y tratamiento, tipo de empaque

⁵ Figura 3, comparativo de ventas mensuales.

(especificar el tipo de cajas; si van con bolsas o no; detallar exactamente como lo requieren).

- Área de Control de Calidad, quien supervisara la calidad del producto antes de empacarse, también revisara el tipo de empaque y tamaño.
- Área de Logística Central y este coordinara con su parte en la planta de producción respectiva.
- Área de Productos Terminados, se encargan del almacenaje del producto terminado, antes de ser ingresados al contenedor para su despacho y embarque, debe proporcionar el frio necesario para mantener y conservar en buen estado el producto.
- Área de Abastecimiento de Materia Prima, Compra en Playa del producto dependiendo la planta donde se realizara el procesamiento, deberán seleccionar el producto a procesar, cantidad, precio considerando gastos en los cuales se ha incurrido en la compra (cargadores, evisceradores, cortadores, hielo, flete, etc.)
- Planillas, de acuerdo a lo procesado el personal será tareado, considerando las horas de trabajo y/o peso.
- Comex, quien se encargara de coordinar toda la logística de transporte de la carga hasta el puerto de embarque según el destino.

LOGISTICA (COMPRAS):

- Se recibe el requerimiento de materiales, insumos o consumibles, según sea el caso.

- Si el material requerido fuera nuevo, se procederá a cotizarlo. El encargado gestionará las mejores condiciones con el proveedor para la adquisición del producto nuevo.
- El encargado coordinará con el proveedor el requerimiento, forma de pago, cantidades y fecha de entrega. Se procederá a generar la Orden de Compra en el sistema y se remitirá un mensaje al Gerente de Producción o Jefe de Administración para su aprobación respectiva. Posteriormente se enviará la O.C. al proveedor para efectuar la compra. De requerirse el pago de un adelanto o de ser una compra de pago contra entrega, el encargado coordinará con Tesorería para la disposición del efectivo o cheque correspondiente en la fecha requerida.
- Se deberá realizar el seguimiento a las compras. Establecerá comunicación con el proveedor realizando el seguimiento del requerimiento, cumplimiento de la fecha de entrega, cantidad y calidad.
- El Jefe de Logística recibirá el cuadro actualizado de Ingreso/Salida de Almacén diariamente.

EMBARQUE:

El seguimiento del embarque es un proceso constante que se realiza antes, durante y después.

Antes: verificando disponibilidad de camión y coordinando para el despacho de la mercadería, es realizado por el responsable de exportaciones.

Durante: al momento del llenado de contenedor verificar el estado del mismo, en cantidades precisas y dentro de lo acordado con el cliente, irregularidades referentes al tema de seguridad al momento del llenado.

Después: control de Despacho de exportación, incluyendo todos los acontecimientos durante este proceso. Se debe mencionar si hubo aforo, inspección BOE, cuadrilla o algún dato excepcional relacionado con costos adicionales, lo mismo que permitirá el VB de la Gerencia General a la facturación que se reciba días posteriores relacionadas con cada embarque.

Después de haber llenado el contenedor, el área de Operaciones emite la hoja de Control de Despacho al área de Exportaciones, esta entrega la realiza máximo a la mañana siguiente del llenado de contenedor.

Una vez concluido el llenado, se precinta el contenedor y se emite la guía de remisión por personal de almacén, la descripción en la guía debe ser la misma que en la factura

Luego el operador logístico se encargara del transporte y ver todo lo relacionado a Aduanas.

3.1.2. Visión Y Misión

La política actual de IPPSA define su Misión y visión en conjunto:

Ser una empresa que brinde confiabilidad, calidad, brindando un producto elaborado por personal calificado y responsable de modo de satisfacer las expectativas de los clientes.

3.2 UNIDADES ESTRATEGICAS DE NEGOCIO.

Una Unidad Estratégicas de Negocios es una unidad de la organización que genera valor económico, y agrupa una serie claramente diferenciada de productos o servicios que son vendidos a grupos uniformes y homogéneos de clientes, haciendo frente a un número bien definido de competidores, Para el caso de IPPSA, en la siguiente tabla se muestran los productos que exporta y los clientes de los distintos mercados.

(ver tabla VI, Pag. 28).

PRODUCTOS	
ALETA DE POTA	JUREL ENTERO
ALMEJAS	JUREL HG
ANCHOVETA	MACHETE
ANILLOS Y DADOS DE POTA	MIXTURA DE MARISCOS
BONITO	NAVAJA CONGELADO
CABALLA ENTERA	PEJERREY CORTE MARIPOSA
CARACOL	PEJERREY ENTERO
CONCHA DE ABANICO C/CORAL	PEJERREY HG
CORTE VALENCIA NATURAL	PERICO GG
CUBOS DE PERICO	PULPA PRECOCIDA NAVAJA
DARUMA	PULPO
FILETE DE PERICO CON PIEL	RECORTE LIMPIO A/B/C
FILETE DE PERICO SIN PIEL	RECORTES
FILETE DE POTA	TENTACULO DE POTA ENTERO
FILETE DE POTA CORTE N	TENTACULO INDIVIDUAL
FILETE DE POTA CORTE S	TENTACULO PRECOCIDO
FILETON DE POTA	TIRAS DE POTA
GRANULADO DE POTA	TRUCHA ENTERA
HUEVERA DE PERICO	TRUCHA FRESCA EVISCERADA
HUEVERA DE PEZ VOLADOR	TUBO DE POTA
HUEVERA DE POTA	

(Tabla IV)⁶

3.2.1 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Para determinar cada Unidad estratégica de negocios (UEN) es necesario conocer los Factores Críticos de Éxito (FCE), que son aquellas capacidades que la empresa puede controlar y en las que tiene que sobresalir para que la UEN logre una ventaja competitiva sostenible a largo plazo y un nivel de rentabilidad por sobre los estándares del mercado. Estos FCE pueden descubrirse mediante la

⁶ Tabla IV, Relacion de productos que se exportan.

pregunta: ¿Qué factores determinan la elección del producto por parte del cliente?

Los Factores críticos de éxito que a contracción se describen fueron generados y ponderados, para construir las UEN, a través de una encuesta que se realizó a los clientes más representativos.

- **Imagen:** más de 10 años participando en el mercado extranjero le dan un importante prestigio ante los clientes actuales y futuros clientes.
- **Calidad:** cumple con los estándares internacionales.
- **Confiabilidad operacional:** IPPSA se caracteriza por ofrecer a sus clientes productos con altos estándares de calidad utilizando personal altamente calificado.
- **Certificado Basc:** las empresas ligadas a Basc Perú gozan del prestigio de formar parte de una organización internacional líder que promueve la seguridad en la cadena logística del comercio internacional.
- **Experiencia:** preferencia de un cliente sobre los productos conociendo ya la calidad del producto.

PRODUCTOS

	ACTUALES	NUEVOS
Actuales	Lograr mejores precios en otros mercados. Ej. Brasil	Darle mayor procesamiento a los productos.
	Desarrollar capacidad en Norte de País.	Diseñar nuevas presentaciones.
Nuevos	<u>Mercado Local</u> ; Identificar los productos apropiados.	<u>Mercado local</u> , Diseñar nuevas presentaciones. <u>Mercado Local y Extranjero</u> , Diseñar y producir comida preparada.

(Tabla V)⁷

⁷ Tabla V, Factores críticos de los productos.

Los factores críticos de éxito que compondrían cada unidad de negocio se realizo por el tipo de producto que entrega por lo que lo aconsejable dada la captación de clientes en cada mercado, por lo que se define dividir el departamento comercial por mercado (asiático, Europeo, Latino).

3.3 MODELO DE 5 FUERZAS.

Con el propósito de conocer la posición competitiva deseada de un negocio, se hace necesario comenzar con la evaluación del sector al cual se pertenece, se debe por lo tanto, decir la estructura de esta, para así determinar la influencia que ejerce sobre la empresa y cuan atractivo es para ella.

El modelo más influyente para realizar la evaluación lo postula Michael Porter (7) quien afirma que existen cinco fuerzas que conforman la estructura de la industria. Estas son: la intensidad de la rivalidad entre los competidores; la amenaza de nuevos entrantes; la amenaza de sustitutos; el poder de negociación de los compradores y el poder de negociación de los proveedores. Mediante este análisis, se podrá conocer quiénes son los principales competidores de a UEN; como se pueden defender ante posibles ingresos de nuevos competidores, como aumentar la participación del mercado, determinando así las oportunidades y amenazas presentes en el sector, que mediante un debido proceso de gestión estratégica será posible aprovechar el beneficio que aportan las primeras y disminuir el riesgo asociadas a las segundas.

3.3.1. Rivalidad entre competidores.

Principales Empresa Exportadores (mill. US\$)			
Empresas	Anual		
	2006	2007	2008
Corporación Refrigerados Iny	26.8	25.1	27.6
Seafrost	13.1	13.4	15.2
Tecnología de Alimentos	11.1	12.0	12.5
Acuacultura y pesca	11.1	10.0	11.5
Proveedora de Productos Marinos	5.0	6.8	10.5
Armadores y congeladores del pacifico	8.6	8.0	10.2
Inversiones Perú Pacifico	5.2	7.9	9.9
Congelados Pacifico	8.6	7.4	9.1
Peruvian Sea Food Corp. De Ingeniería de Refrigeración.	2.9	5.0	8.6
Cardomar Perú.	2.6	4.1	8.5
Gam Corp.	8.0	9.2	7.9
GNC	5.0	4.5	7.9
Resto	180.4	222.4	250.4
Total	294.3	341.7	398.6

Fuente: SUNAT
(Tabla VI)⁸

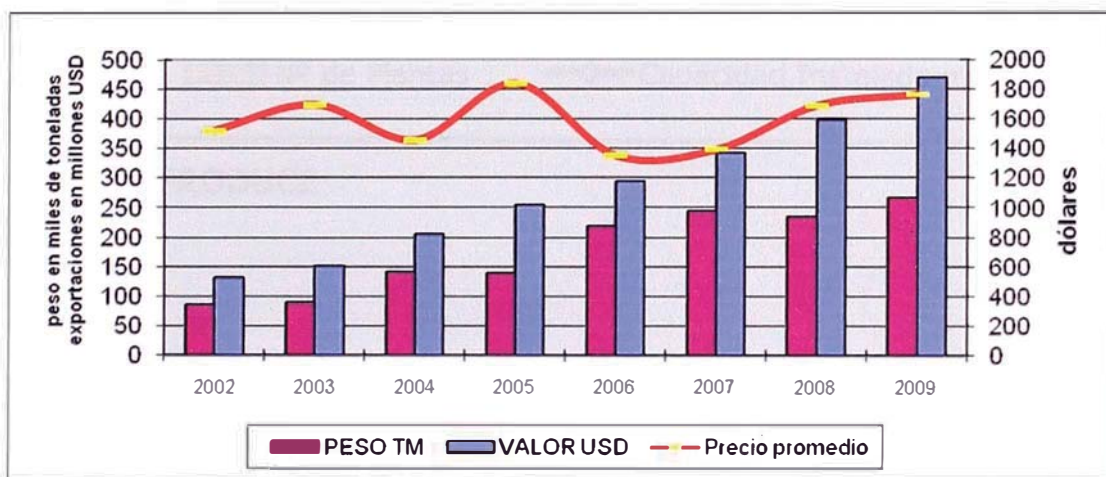
⁸ Tabla VI, Fuente Sunat- Principales empresas Exportadoras.

SITUACION DEL SECTOR

PRODUCCION DE CONGELADOS	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
MILES DE TM	85.7	88.5	140.2	138	217.6	244.6	234.8	264.9
VARIACION %	2.9%	3.3%	58.4%	-1.6%	57.7%	12.4%	-4.0%	12.8%
EXPORTACIONES	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
MM DE USD	130.6	150.4	204.5	254.2	294.3	340.6	397	467.6
VARIACION %	-11.0%	15.2%	36.0%	24.3%	15.8%	15.7%	16.6%	17.8%
Precio promedio	1,524	1,699	1,459	1,842	1,352	1,392	1,691	1,765

Fuentes: PRODUCE, BCRP, SUNAT, INEI

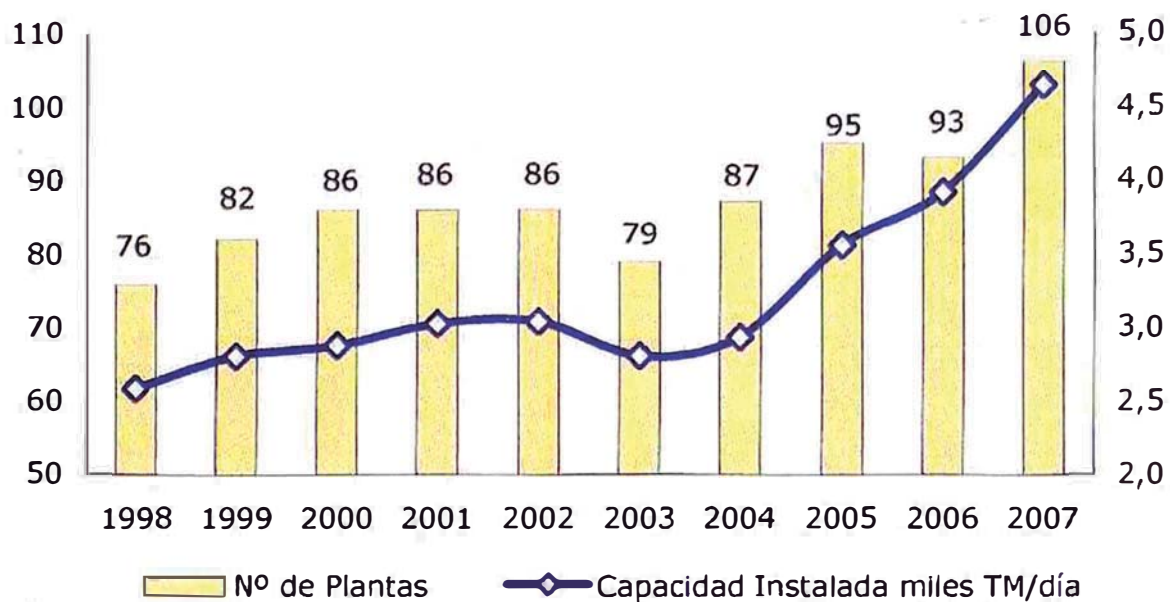
Elaboración: MAXIMIXE



(Figura 4)⁹

⁹ Figura 4, Exportaciones del sector, Fuente Produce, BCRP, SUNAT, INEI.

Plantas Industriales y Capacidad Instalada de la Industria de Congelados



Fuente: PRODUCE

(Figura 5)¹⁰

¹⁰ Figura 5, capacidad Instalada de plantas.Industriales, Fuente PRODUCE.

Principales Productos Exportados (mill. US\$)

	Periodo			Var %	Var %	Var %
	2006	2007	2008	2007/06	2008/07	2008
Pota	79.2	78.0	118.0	-1.6	51.3	29.6
Langostino y camarones	47.2	53.3	62.9	13.0	17.9	15.8
Perico	20.6	26.4	41.6	28.2	57.7	10.4
Caballa	10.1	8.8	12.3	-12.6	39.5	3.1
Concha de Abanico	39.0	35.4	11.5	-9.3	-67.5	2.9
Anguila	10.0	14.0	10.6	40.2	-23.9	2.7
Merluza	12.6	7.3	9.9	-42.0	35.4	2.5
Pulpo	5.7	5.2	9.9	-9.0	90.3	2.5
Jurel	8.7	11.0	9.7	26.6	-11.7	2.4
Anchoa	5.5	5.2	6.6	-4.8	26.2	1.7
Calamar	11.5	23.7	6.4	107.1	-72.9	1.6
Anchoveta	1.2	5.2	4.9	326.3	-5.7	1.2
Hueveras	3.7	4.3	4.7	15.4	9.4	1.2
Peces Ornamentales	3.7	3.6	4.2	-1.6	16.8	1.1
Truchas	4.2	5.1	3.4	21.8	-33.4	0.9
Otros	35.7	60.1	85.3	68.4	42.0	21.4
Total	298.6	346.6	401.9	16.0	16.7	101.0

(Tabla VII)¹¹

¹¹ Tabla VII, Principales productos exportados a nivel nacional, Fuente SUNAT

3.3.2 Amenaza de nuevos participantes

Para tener una mejor perspectiva de la rentabilidad de la industria a largo plazo es que a continuación se analizan las barreras de entrada y salida que presenta el sector.

Barreras a la entrada:

- Economías a escala.
- Identificación con la marca, existe una alta rivalidad entre las empresas del sector que ofrecen los mismos productos, IPPSA se basa principalmente en que los clientes conocen la calidad del producto, junto a factores como prestigio y credibilidad.
- Acceso a materias primas, depende mucho de las bondades de nuestro mar peruano, para poder aprovechar lo
- Requerimiento de capital, el personal para el procesamiento debe ser necesariamente con experiencia en el sector, lo cual requiere por el tipo de trabajo contar con el personal adecuado y dispuesto a las condiciones de trabajo, debido a que es necesario el trabajo en planta de congelados, brindarles salarios adecuados y estabilidad. En infraestructura se debe contar con una planta de procesamiento del producto y cámaras de congelado, para lo cual es necesario contar con un alto capital.
- Experiencia, como en todo sector siempre es importante el grado de experiencia y aprendizaje que alcanza cada empresa después de años de

funcionamiento. También se requiere capacitación del personal, para así trabajar de manera más eficiente en un menor tiempo, por otro lado existe un área fundamental, dentro de cada compañía, que es el área comercial, la que se relaciona con el cliente, y establecen las negociaciones para vender finalmente el producto que se ofrece, resultando trascendental poseer buenas redes de contacto.

- Regulación del sector.

Barreras a la salida:

- Costos de Salida, Existen bajos costos de salida ya que al liquidar el negocio, principalmente hay que finiquitar a empleados y los activos en inmueble son considerables.
- Restricciones gubernamentales, o existe ningún tipo de regulación que impida el cese de actividades de una compañía y la salida de una industria, toda empresa es libre de abandonar el negocio al momento que estime conveniente.
- Poder de los compradores. Número de compradores significativo, internacionalmente existe un gran número de clientes potenciales en todo los continentes, con requerimientos distintos dado el tipo y presentación que solicite.
- Costos de cambio de comprador, esto se da cuando el cliente no puede cumplir con el pago de la mercadería una vez embarcada y/o no puede retirarla de aduanas del país destino, por lo tanto IPPSA deberá ofrecer el

producto a otro cliente, implicando un sobrecosto de estadía en puerto que deberá ser asumido por IPPSA generando esto un costo por cambio de comprador.

3.3.3. Poder de los Proveedores.

- Los principales proveedores se distinguen en dos categorías:
- Área de administración, proveedores de artículos de oficina, equipos y accesorios de Informática, quienes proveen los insumos necesarios para el desarrollo del trabajo administrativo.
- Área de operaciones dentro de los proveedores necesarios para la producción están los proveedores de materia prima, donde contamos con acopiadores en playas que trabajan para la empresa de tal manera que tengamos asegurada la materia prima, el precio es variable depende de la abundancia de productos que ofrece el mar y competencia entre los pescadores.

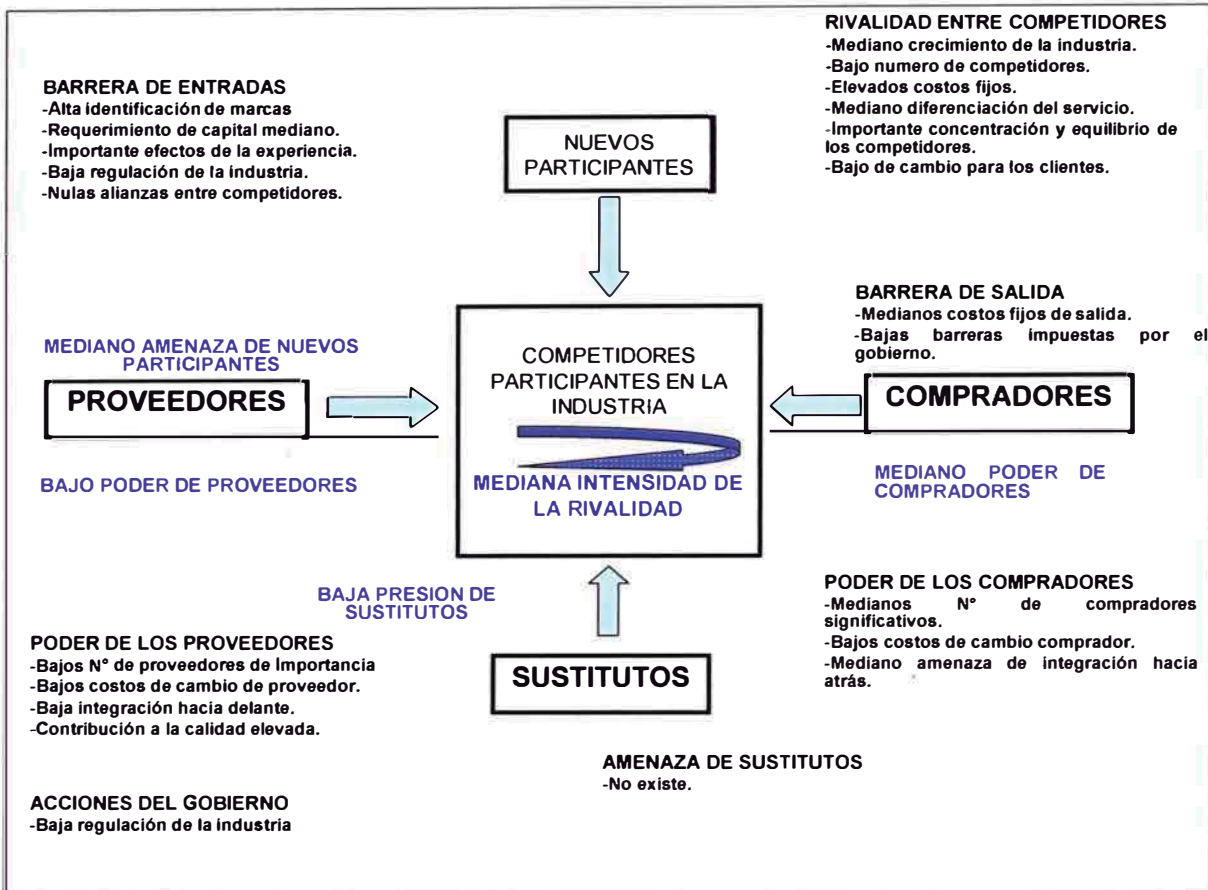
3.3.4. Amenaza de sustitutos.

- No existe sustitutos dado que el producto requerido por el cliente ya cuenta con todas las especificaciones tanto de tamaño, presentación, si el cliente desea fleches de perico no se puede entregar otro tipo de producto.

3.3.5 Acciones del Gobierno.

- Regulación de la industria, el sector pesquero es regulado por el gobierno y en el caso de IPPSA que exporta los productos hidrobiológicos congelados también tiene repercusión los procedimientos o Normas de dicho sector ya que influyen indirectamente.

Modelo de las cinco fuerzas de Porter.



(Figura 6)¹²

Conclusión al análisis general de las cinco fuerzas de Porter.

Luego de haber efectuado el análisis de la industria con cada fuerza, se promediaron y se entregó un Atractivo General promedio Mediano. Concluyendo cada fuerza, se puede observar que las barreras de entrada no son un factor

¹² Figura 6, Modelo de las cinco fuerza

determinante que impida el ingreso de nuevos participantes. Por el lado de las barreras de salida no existen restricciones por parte del gobierno.

La rivalidad entre competidores es un factor que hace bajar la atractividad del sector, principalmente por las instituciones respaldadas por Universidades prestigiosas a nivel nacional.

El poder de los compradores en este sector es alto principalmente fuera del país. La atractividad del sector aumenta cuando se analiza la calidad del producto ofrecido al cliente extranjero, así mismo es importante indicar que dependemos bastante de las bondades del océano pacífico.

En conclusión se tiene una industria medianamente atractiva con un mercado en crecimiento donde IPPSA debe mantener su posición y mejorar su competitividad a través de la aceptación del cliente y de ser más reconocida internacionalmente.

3.4 ANÁLISIS PEST

El análisis PEST es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de una industria y un mercado y, en consecuencia la posición, el potencial y la dirección de un negocio. PEST es una herramienta de medición de negocios.

PEST está compuesto por las iniciales de Factores Políticos Económicos, Sociales y Tecnológicos utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad.

3.4.1 Factores Políticos/ Legales.

El Perú no solo es un país minero sino pesquero por excelencia, la inmensa biota que existe en nuestro mar, hace que seamos uno de los principales países a nivel mundial de esta actividad. Durante los años se ha ido desarrollando con intensidad la actividad pesquera en nuestro país convirtiéndose en una de las actividades empresariales más importantes, por tanto en el presente trabajo analizamos la actividad pesquera en base a las normas legales del respectivo sector, con el fin de promover su desarrollo sostenido como fuente de alimentación, empleo e ingreso y de asegurar un aprovechamiento responsable de los recursos – hidrobiológicos, optimizando los beneficios económicos, en armonía con la preservación del medio ambiente y la conservación de la biodiversidad. Corresponde al Estado regular el manejo integral y la explotación racional de los recursos hidrobiológicos existentes en las aguas jurisdiccionales.

La Constitución Política del Perú de 1993, en su Art. 66° señala que los recursos naturales renovables y no renovables, es patrimonio de la Nación, El Estado es soberano en su aprovechamiento y por ley orgánica se fijan las condiciones de su utilización y de su otorgamiento a particulares. Asimismo el Art. 67° señala que el Estado determina la política nacional del ambiente, promueve el uso sostenible de sus recursos naturales. Por otro lado el Art. 68° señala que, el Estado está

obligado a promover la conservación de la diversidad biológica y de las áreas naturales protegidas.

Por otro lado existe normatividad conexas, estrechamente vinculada con la actividad pesquera, como por ejemplo: la Ley Orgánica para el Aprovechamiento Sostenible de los Recursos Naturales Ley N° 26821, norma el régimen de aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, ya que constituyen patrimonio de la nación; la Ley de Áreas Naturales Protegidas Ley N° 26834, tiene por objeto normar la gestión y conservación de áreas naturales protegidas que son patrimonio de la nación, entendiéndose como tales a los espacios continentales y/o marinos del territorio nacional reconocidos y declarados como tales; la Ley sobre la Conservación y Aprovechamiento sostenible de la diversidad biológica Ley N° 26839, la cual tiene por objeto normar la conservación de la diversidad biológica y su utilización sostenible.

En el Perú hay instituciones en el sector pesquero como:

ITP, Instituto Tecnológico Pesquero del Perú, Investiga, desarrolla y difunde alternativas para el uso racional de los recursos pesqueros.

SANIPES, Servicio Nacional de Sanidad Pesquera, Encargada de lograr una administración que establezca y mantenga la calidad de los recursos y/o productos pesqueros y acuícola.

SNP, Sociedad Nacional de Pesquería, agrupa e integra a empresas peruanas que cuidan y ejercen usufructo responsable de los recursos hidrobiológicos.

PRODUCE, el Ministerio de la Producción formula, aprueba, ejecuta y supervisa las políticas de alcance nacional aplicables a las actividades extractivas,

productivas y de transformación en los sectores industria y pesquería. Promoviendo su competitividad y el incremento de la producción, así como el uso racional de los recursos y la protección del medio ambiente. A tal efecto dicta normas de alcance nacional y supervisa su cumplimiento.

FONDEPES, Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero, tiene como objetivo contribuir al incremento sostenido de la producción pesquera procedente de la pesca artesanal y de la acuicultura, en forma diversificada e integrada, en condiciones de competitividad, calidad y normas sanitarias exigidas. Consolidar una organización eficiente e innovadora que contribuya al desarrollo nacional con responsabilidad social. Apoya técnica, económica y financieramente a las comunidades pesqueras artesanales, nativas y campesinas del país, así como los acuicultores.

IMARPE, Instituto del Mar del Perú. Organismo Técnico especializado del sector producción, subsector pesquería, orientado a la investigación científica, así como al estudio y conocimiento del mar peruano y sus recursos, para asesorar al Estado.

3.4.2 Factores Económicos.

La pesca como actividad extractiva, tiene una gran importancia en el Perú, es fuente proveedora de alimentos para la población. El pescado es el alimento más nutritivo que se conoce, pues tiene 20% de proteínas, mientras que las carnes de vaca y aves tienen solo 18%. Es fuente proveedora de materia prima para la

industria de harina y aceite de pescado, en harina y aceite de pescado somos unos de los mejores productores.

La pesca da ocupación a grandes sectores de la población, unos trabajan como pescadores artesanales en sus pequeñas embarcaciones; otros como tripulantes de las bolicheras que pescan anchovetas, sardinas y otros para la industria; y muchos como personal de plantas que procesan los productos pesqueros.

La comercialización de la producción pesquera para el mercado externo se realiza a través de dos entes el sector privado y el Estado. Hasta inicios de 1981 el sector privado solamente se dedicaba a la exportación de conservas y la industria del congelado, luego con la liberalización de la comercialización de Harina de Pescado, se creó un canal privado paralelo al Estado y a partir de ese entonces el sector privado tomo rol más importante en la exportación.

En los últimos años se ha venido fomentando la exportación de congelado respecto a la de conservas por la menor competitividad de estas últimas en el mercado internacional. En relación al consumo externo de pescado congelado, éste es limitado a pesar que la demanda externa a nivel mundial es creciente, a pesar de la abundancia de especies aptas para el congelado y la creciente demanda en varios países como Alemania, Polonia, Filipinas, el pescado congelado mantiene un nivel bajo de exportación.

3.4.3 Factores Socio-culturales.

Según Censo de 2007 somos 28'220.764 peruanos ⁽⁹⁾, siendo Lima la ciudad más poblada del país, seguida de Piura, La libertad, Cajamarca y Puno donde se

concentra el 52% de la población Peruana. Los menos poblados son Tacna, Pasco, Tumbes, Moquegua y Madre de Dios con el 3.8% de población.

3.4.4 Factores Tecnológicos.

El ITP viene desarrollando nuevas tecnologías en la producción de recursos hidrobiológicos con la finalidad de diversificar la oferta con productos de valor agregado. El Perú ofrece ventajas como el costo en la producción, mano de obra y una amplia oferta de recursos naturales en pesca, agricultura y otros sectores. IPPSA tiene las plantas implementadas con túneles y cámaras de congelamiento con tecnología IQF.

3.5 CADENA DE VALOR.

Para evaluar internamente una organización y examinar las formas que tiene un negocio de lograr ventaja competitiva sostenible, no es posible observar las actividades de la empresa en su conjunto. Es necesario desagregar una unidad de negocios en etapas. Para ello Michael Porter introduce un instrumento llamado Cadena de Valor.

La cadena de valor se refiere a una UEN y se compone de nueve categorías fundamentales de actividades que pueden ser clasificadas en primarias y de apoyo.

La cadena de Valor es una herramienta de análisis estratégico en donde se desagrega una unidad de negocios en etapas estratégicamente pertinentes a fin

de tomar plenamente en cuenta todas las tareas que son llevadas a cabo para agregar valor. Dentro de este marco, las tareas que lleva a cabo para la entrega de los servicios de calidad se clasifica en cinco actividades primarias que son: logística de entrada, operaciones, logística de salida, marketing y ventas y servicios. Paralelamente, se tienen las actividades de apoyo que tal como lo indica su nombre, prestan apoyo no solamente a las actividades primarias sino también entre sí. Estas son: infraestructura de la empresa, recursos humanos, desarrollo de tecnologías y adquisiciones de materia prima.

El análisis se desarrolló con las jefaturas que aportaron información mediante entrevistas y entrega de documentos y archivos sobre datos específicos de la empresa.

3.5.1 Logística de Entrada

Corresponde a la revisión de contar con todos los recursos para obtener el producto final para el cliente.

Para reforzar la capacidad de la actividad logística de entrada se tienen las siguientes actividades de apoyo.

- **Infraestructura**; La empresa cuenta con tres plantas con equipos necesarios para el congelamiento y almacenaje de última tecnología, así como, salas de procesamiento
- **Recursos Humanos**; se cuenta con personal calificado y con experiencia en el procesamiento de productos, como limpieza, eviscerado, fileteado, para su congelamiento.
- **Desarrollo de tecnologías**; sistema de refrigerado IQF
- **Adquisiciones**; La adquisición de materias primas e insumos son encargados a profesionales, así también la adquisición de útiles y equipos de oficina, quienes evalúan las condiciones de compra y la calidad del producto.
- **Operaciones**, la fase de operaciones de IPPSA está compuesta por las áreas de procesamiento, congelamiento, almacenaje, para luego proceder con la exportación.

- **Logística de Salida**, En esta etapa de la cadena de valor se genera la salida del producto de las plantas de la empresa a sus diversos, involucra el tema de exportación desde el carguío del contenedor, sellado de contenedor, traslado hacia el puerto de embarque, todo el seguimiento de la agencia de aduana.

- **Marketing, ventas**; el departamento de ventas cuenta con tres personas quienes se han dividido el mercado Internacional para un mejor manejo y mejorar las relaciones con los clientes de tal manera que cada cliente tenga una relación más directa con su agente Comercial.

CAPITULO IV. - PLANIFICACION ESTRATEGICA

En este capítulo, se plantea la planificación estratégica que se propone IPPSA partiendo de una declaración de visión y misión acerca de, y a dónde quiere llegar finalizando con una serie de estrategias para dar un nuevo y mejor posicionamiento a la empresa.

4.1.- VISIÓN

Es la expresión de gran sueño, del tipo de empresa que se aspira a crear por parte de quienes la dirigen, resulta de gran importancia para que cada persona que compone y trabaja en la sección pueda encausar todos sus esfuerzos hacia el norte o rumbo que busca alcanzar la compañía al largo plazo.

Para llevar a cabo este proceso de creación de una Visión, se realizó una reunión que contó con la participación de personal administrativo, jefaturas y algunos supervisores de planta planteando la siguiente interrogante ¿qué percibes de la compañía que te genere insatisfacción? Y obteniendo las siguientes consideraciones:

- Presenta una estructura de sistema de gestión con indicadores que solo muestra el desempeño operacional de IPPSA.

- Faltan políticas claras en la aplicación de salarios a los empleados.
- Ausencia de estrategias claras a largo plazo.
- No se tiene una clara información respecto a la imagen de la empresa.
- No existe un plan definido de Marketing.
- Capacitación a los empleados es mínima.
- Poca coordinación para operaciones.

Luego se piensa en qué tipo de empresa les gustaría sin las insatisfacciones mencionadas pero que sea alcanzable. Y se busca responder a la siguiente interrogante ¿Qué organización quieren crear? ¿Cómo quieren trabajar? ¿Cómo quieren ser vistos por sus competidores? , el grupo reflexiono y planteó las siguientes ideas:

- Crear una organización eficiente, que impacte en el mercado y sea un referente para nuestros competidores.
- Fomentar una empresa atractiva para trabajar donde las personas encuentren una línea de carrera.
- Convertirse en una empresa innovadora, que no esté reaccionando si no anticipándose a las situaciones futuras.
- Tener una empresa que trabaje con una gestión eficiente, con gente creativa, comprometida, donde se genere un excelente clima laboral, que permita que las personas se puedan desarrollar.
- Una empresa que se adelante a sus tiempos.

- Que se genere una estrecha relación y vínculo con los clientes para ser un socio estratégico importante.
- Ser una empresa que venda productos de calidad.
- Contar con procesos internos que sean eficientes.
- Que el personal se encuentre comprometido con la empresa.

Se llega a una nueva visión:

“Lograr una sostenida rentabilidad, colocando en todo el mundo alimentos de óptima calidad, con diversos grados de preparación y en base a excelentes productos acuícola. Sustentando su éxito en la lealtad de sus clientes, la eficiencia de sus procesos internos y el compromiso de todo su personal”.

4.2.- MISIÓN

La misión muestra una visión a largo plazo de una empresa en términos de qué quiere ser y a quien quiere servir. Considerado este como un nuevo proceso de planificación estratégica de todas formas se propone una nueva misión.

Finalmente la misión de IPPSA queda resumida en los siguientes aspectos:

Producto:

Ofrecer productos alimenticios con grados crecientes de valor agregado, que van desde materias primas para la preparación de comidas completas.

Diferenciadores:

Nuestras materias primas son sanas y nutritivas, producto de técnicas acuícola modernas, que son complementadas con insumos provenientes de nuestra afamada tradición gastronómica.

Clientes:

Colocamos nuestros productos mayoritariamente en el exterior, llegando a los segmentos gourmet que aprecian nuestra calidad e imagen

Proveedores:

Compartimos con nuestros leales proveedores los planes de negocios y los beneficios obtenidos. Ellos obtienen de nosotros el apoyo para mejorar continuamente y nos ayudan a desarrollar nuevos productos y servicios.

Distribuidores:

Llegamos al consumidor final a través de los distribuidores en el exterior con los que nos hemos aliado en relaciones de largo plazo

En el país comercializamos directamente a nuestros grandes consumidores.

Trabajadores:

Nuestros trabajadores, permanentes y eventuales, practican el trabajo en equipo como medio para lograr su desarrollo y efectividad, ejerciendo un liderazgo basado en valores y resultados.

Comunidades:

Las comunidades con las que nos relacionamos reconocen nuestro cuidado y aporte al mejoramiento de sus entornos.

Valores propuestos:

- Integridad.
- Honestidad.
- Respeto.
- Excelencia.
- Perseverancia.

4.3.- ANÁLISIS FODA

Este análisis se mira tanto al interior como al exterior de la empresa, analizando lo siguiente:

¿En qué somos fuertes? -----→Fortalezas (análisis interno)

¿En qué somos débiles? -----→Debilidades (análisis interno)

¿Qué oportunidades nos ofrece el medio? -----→Oportunidades (análisis externo)

¿Cuáles son las amenazas que

Se encuentran en el mercado?-----→ Amenazas (análisis externo)

Será misión de la empresa mantener y reforzar las fortalezas, corregir o eliminar las debilidades, aprovechar las oportunidades y revertir las amenazas del mercado combatiéndolas o reforzando a la empresa, mediante acciones.

4.3.1. Oportunidades

- Auge de la gastronomía peruana
- Auge agroexportador
- Bonanza en el Asia

4.3.2. Amenazas

- Irregularidad en la materia prima (productos del mar),
- Amenazas de cambios climatológicos
- Cambios en normativa laboral en relación a outsourcing
- Mejoramientos tecnológicos de la competencia.

4.3.3 Debilidades

- Procesos no bien definidos: roles, mediciones
- Comunicaciones internas débiles
- Soporte informático limitado
- Inadecuada gestión de RRHH: sucesión, evaluaciones
- Estilo gerencial muy vertical
- Políticas salariales débiles
- Maltrato a proveedores
- Poca capacitación

4.3.4. Fortalezas

- Rapidez de respuesta a las oportunidades de negocios
- Buena cartera de clientes
- Excelente imagen ante el mercado
- Colaboradores con expectativas de mejoras
- Excelentes niveles de calidad y cumplimiento con los clientes
- Buenas relaciones y conocimientos del sector de productos marinos
- Primera en lograr certificación BASC
- Se cuenta con tecnología avanzada en el Sur

Cuadro resumen análisis foda (Ver Tabla XII, Pag. 61):

ANALISIS FODA

	<u>Fortalezas</u> 1. Rapidez de respuesta 2. Cartera de clientes 3. Imagen ante el mercado 4. Colaboradores expectantes 5. Calidad y cumplimiento 6. Conocimientos del sector 7. BASC 8. Tecnología en el Sur	<u>Debilidades</u> 1. Procesos no bien definidos: 2. Comunicaciones débiles 3. Soporte informático limitado 4. Inadecuada gestión de RH 5. Estilo gerencial vertical 6. Políticas salariales 7. Maltrato a proveedores 8. Poca capacitación
<u>OPORTUNIDADES</u> 1. Auge de la gastronomía peruana 2. Auge agro exportador 3. Bonanza en el Asia	<u>EXPLOTE</u> 1. Platos preparados 2. Cocina novo andina 3. Estudio de lanzamientos nuevos 4. Expandir mercados del Asia	<u>REFUERCE</u> 1. Mejorar procesos 2. Trabajar el clima laboral 3. Definir estrategias y planes de capacitación 4. Definir retención de fuerza laboral crítica 5. Gestión de proveedores
<u>AMENAZAS</u> 1. Materia prima 2. Cambios climatológicos 3. Normativa laboral 4. Mejoramientos tecnológicos de la competencia	<u>CONFRONTE</u> 1. Analizar nuevas presentaciones 2. Desarrollar la acuicultura 3. Investigar nuevas tecnologías	<u>EVITE</u> 1. Cambios aislados 2. Expansión sin mejorar soporte administrativo

(Tabla VIII)¹³

4.4. ESTRATEGIA A NIVEL DE EMPRESA.

Luego de la matriz FODA se establecieron una serie de estrategias que permiten intervenir los factores internos y externos que tienen grados de influencia menor o mayor sobre las actividades que las unidades realizan. Estableciendo las estrategias que se deben adoptar, agrupando a aquellas que puedan desarrollarse conjuntamente.

¹³ Tabla VIII, Análisis FODA de IPPSA

IPPSA posee una serie de fortalezas que es necesario potenciar, para mantener cierta ventaja competitiva en el mercado. Para ello es que estas fortalezas pueden cruzarse estratégicamente con las oportunidades de negocio presentes en el sector. Para poder alcanzar:

- Integración
 - Vertical
 - Adelante
 - atrás
 - Horizontal
- Intención.
 - Penetración mercado.
 - Desarrollo mercado.
 - Desarrollo producto
- Diversificación
 - Concentración
 - Conglomerado (CP)
 - Horizontal.
- Defensivas
 - Atrincheramiento
 - Joint Venture
 - Desinversión
 - Liquidación.

- Merge & Add.
 - Fusiones
 - Adquisiciones.

Estrategias que formaran parte de la nueva estrategia:

- Estrategia FO (fortalezas y oportunidades).
 - Estrategia de Diferenciación del producto
 - Estrategia de penetración de mercado.
- Estrategias FA (fortalezas y amenazas)
 - Fidelizar a los principales clientes y desarrollo de nuevos productos.
 - Estrategia de RRHH
- Estrategia DO (debilidades y oportunidades)
 - Estrategia de RRHH
 - Incrementar la capacitación al personal operario.
 - Estrategia de ingresos de nuevos productos.
- Estrategia DA (Debilidades y amenazas)
 - Estrategia de Marketing.
 - Generar nuevas políticas de salario.

1. Estrategia de diferenciación enfocada en la calidad del producto.

Objetivo:

Mejorar la calidad del producto en cuanto a presentación (tamaños, formas, empaques).

Metas:

Implementar un nuevo plan de mejora en la calidad en el plazo de seis meses, con un area de control de calidad que supervise los nuevos estándares.

Plan de acción:

Desarrollar los métodos y procedimientos de control de calidad definidos en los requisitos según los cuales CERPER certifica el producto.

Realiza una actualización de la estructura, perfiles, funciones y reemplazantes de los cargos en IPPSA.

Establecer un sistema documentado de capacitación y entrenamiento para las distintas etapas del procesamiento de los productos.

Realizar una lista de equipos necesarios para que deban implementarse en planta para agilizar la operatividad.

Cumplir con los procedimientos de acuerdo a los estándares BASC (certificación internacional para las empresas exportadoras que cumplen con los controles y procedimientos de que no se realizan prácticas ilícitas de narcotráfico, así Basc se convierte en una herramienta para dar soporte al sistema de Gestión.

World Basc Organization, Inc. Es una entidad sin ánimo de lucro liderada por el sector empresarial y apoyado por Aduanas y organismos internacionales, cuya

misión es facilitar y agilizar el comercio internacional mediante el establecimiento y administración logística del comercio Internacional.

Unos de sus principales objetivos y responsabilidades es la normalización y estandarización en control y seguridad, aplicable a la cadena logística del comercio internacional, que contribuyan a la facilitación y agilización del comercio, por lo tanto, en esta segunda versión, WBO actualiza la Norma BASC como resultado de una evaluación y principalmente de la experiencia surgida de su aplicación en los diferentes sectores que participan en el comercio Internacional.

La norma BASC, está diseñada de forma tal que su contenido sea totalmente comprensible, permitiendo que el sistema de Gestión sea aplicable a las organizaciones que hoy día participan en actividades de comercio internacional, buscando demostrar conformidad con todos y cada uno de los requisitos que se determinan tanto en la norma como en los Estándares BASC y en otro tipo de programas de Seguridad que hoy día han sido establecidos por diferentes entidades internacionales tales como el Marco de Estándares de la organización Mundial de Aduanas (Framework of Estándares), el código de protección de buques e instalaciones portuarias emitido por la Organización Marítima internacional, el programa Customs Trade Partnership Against Terrorismo (CTPAT) del Buró de aduanas y Protección Fronteriza de los Estados Unidos y algunos otros programas existentes.

Esta norma constituye un marco general para la implementación del Sistema de Gestión de control y Seguridad BASC, con la cual las organizaciones utilizando

una metodología de procesos, planean, implementan, verifican y toman las acciones necesarias en procura de mejorar su Sistema de Gestión en control y Seguridad de una manera eficaz.

2. Estrategia de Penetración de Mercado:

Objetivo:

Aumentar la participación en el mercado internacional.

Metas:

Aumentar el volumen de las ventas en un 15% al año.

Plan de Acción:

El departamento comercial deberá tomar una mejor participación en todos los continentes para lo cual deberán cada ejecutivo comercial ser responsable de cada mercado y participara cada uno en las ferias correspondientes a su sector.

Mercado Latino y Americano, Mercado Europeo, Mercado asiático y Oceanía.

Participación en las ferias presentando la empresa y sus productos, en coordinación con PROMPEX.

3. Estrategia de Servicio de Venta:

Objetivo:

Mejorar los servicios a los clientes actuales y captar nuevos clientes potenciales.

Metas:

Aumentar las ventas del equipo comercial en relación a las ventas totales

Incrementar los clientes.

Tener contratos anuales para colocar todos los productos con precios pactados.

Plan de acción:

Establecer un equipo encargado de las ventas, para atender y realizar contactos con los clientes actuales y potenciales.

Contratar a un vendedor que refuerce el departamento de ventas, con un perfil profesional similar, tanto en el dominio de idiomas.

Descripción del cargo:

- Atender a los clientes vía telefónica o mediante email, y realizar la venta.
- Mantener la comunicación con el cliente en los días posteriores a la venta.
- comunicar a los clientes sobre los embarques y la situación de la mercadería, fecha de partida y llegada a destino.

4. Fidelizar a los clientes mediante políticas comerciales y servicios.

Existen razones que apoyan esta afirmación:

- un cliente satisfecho puede volver a demandarlos en el futuro.
- La estrategia de fidelización consigue que el cliente de un determinado producto se interese por otros.
- La referencia con otros clientes.
- Los sobrepuestos, los clientes fieles son menos sensibles a alguna oferta de precio que hace la competencia, de manera que la empresa suele disfrutar de un ligero sobrepuesto.

Satisfacción del personal, las empresas que cuentan con clientes fieles tienen empleados más satisfechos, que se debe traducir en menos rotación y disminución de costos de selección y formación.

Reducción de los costos de creación de nuevos clientes

Fidelizar un cliente tiene que ver con la gestión de su lealtad.

Objetivos:

Ser una empresa depositaria de la confianza de sus clientes.

Mejorar y optimizar el desempeño de los ejecutivos comerciales por mercado.

Realizar convenios a largo plazo.

Meta:

Mantener la calidad del producto y mejorar la afinidad con las necesidades del cliente obteniendo niveles de satisfacción cercanos al 95%.

Plan de acción:

Potenciar la campaña publicitaria en ferias internacionales.

Actualizar la base de datos de clientes con toda la información precisa y puesta al día para poder segmentar.

Mantener constante comunicación con los clientes para informar sobre el desarrollo de un nuevo producto.

Realizar estudios para saber el grado de satisfacción del cliente, con encuestas serias.

5. Estrategia de RR.HH.

Objetivos:

Contar con personal comprometido.

Estimular la creatividad e innovación del personal.

Meta:

Minimizar la rotación de personal en un 50%.

Obtener niveles de satisfacción cercanos al 85% en el 1er año y 90% en el 2do año.

Tener capacitado al personal en un 40% en el 1er año y un 60% en el 2do. Año.

Estimular la creatividad e innovación del personal obteniendo sugerencias semestrales.

Plan de Acción:

Realizar estudios para determinar el grado de valorización y motivación que tiene el personal dentro de la empresa.

Generar nuevas políticas de salario sobre las recompensas económicas que debería recibir el personal por el buen desarrollo de sus labores y el cumplimiento de metas. Paralelamente, un adecuado programa de políticas de recompensas, a los jefes de Unidades y de Sección, transformándose en un inductor de motivación que sienten como sus esfuerzos aportan al desarrollo de la sección y que por tal razón son recompensados.

Capacitación al personal realizando un estudio de los cursos de capacitaciones críticas para la SCO, capacitando al personal con diferentes especialidades, realizando talleres en donde los empleados sean instruidos en el mejoramiento y control de la calidad y la importancia que tiene en la organización y aprovechando los programas de gobierno sobre capacitación laboral.

Realizar un estudio de factibilidad técnico y económico de las sugerencias enviadas por el personal, y la que se adopta premiarlo con un incentivo.

6. Estrategia de Marketing.

Objetivos:

Dar a conocer el producto y servicio que brinda IPPSA en el mercado y mantener una identidad.

Fortalecer la imagen mediante la publicidad para incentivar a los clientes a que prefieran los productos de IPPSA.

Metas:

Incrementar la facturación en un 15% la facturación anual.

Incrementar en un 10% la cantidad de clientes que posee IPPSA.

Plan de acción:

Participación en ferias internacionales con distribución de brochure y presentaciones multimedia que muestre de manera sofisticada y elegante a la empresa dando a conocer la marca, el logo, contactos.

Elaboración de una página Web bien estructurada, herramienta publicitaria con una mayor cobertura geográfica que muestre los diversos productos y servicios que ofrecemos, y que permita generar un servicio de pre-venta y post-venta.

Catalogo de productos.

CAPITULO V.- DESARROLLO DEL CUADRO DE MANDO

5.1 EL MODELO DEL BALANCED SCORE CARD

La aparición del cuadro de mando Integral o Balanced Scorecard es el resultado de una necesidad de gestión de finales de siglo (4). La inestabilidad y complejidad del mercado, debidas en gran parte por el desarrollo tecnológico experimentado en las últimas dos décadas ha desnudado las falencias de los sistemas de gestión basados únicamente en los aspectos financieros de una empresa. Los sistemas que aparecieron en años anteriores para combatir dichas deficiencias se enfocaron en otros aspectos importantes de la organización como son la calidad y los clientes, pero fracasaban al momento de explicar de modo integral el funcionamiento de la empresa y las causas de los resultados, buenos o malos, obtenidos.

El BSC es un documento de síntesis de los resultados de una unidad de actividad de la organización o de toda la organización, que recoge, de forma sintética y oportuna, la información sobre las operaciones realizadas bajo un criterio de relevancia. En general, se nutre de información externa, con datos del entorno, y de información interna que procede de los sistemas de información contable, y de datos operativos de naturaleza extracontable.

La metodología de BSC se basa en 5 principios fundamentales:

- 1- Instaurar el cambio a través del liderazgo ejecutivo, para que el programa basado en BSC sea exitoso hay que reconocer que es un proceso de cambio. el rol de liderazgo debe: crear un clima para el cambio, crea el equipo de liderazgo, crear la visión y la estrategia, crear una responsabilidad para el equipo, cambiar la cultura.
- 2- Traducir la Estrategia en Terminos Operacionales, vincula el proceso de Administración con la estrategia.
- 3- Vincular y Alinear toda la organización hacia la Estrategia.
- 4- Lograr que todos en la organización trabajen en la estrategia.
- 5- Hacer de la estrategia un proceso continuo.

Muestra la interrelación entre las perspectivas y hacia la meta general de la organización mediante indicadores e inductores.

El Balanced Scorecard, pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros tienen que formar parte del sistema de información para todos los trabajadores de la organización pero va más allá del cálculo de una batería de indicadores que informen los aspectos más relevantes de la organización. La información que debe presentar el BSC tiene que ser útil fundamentalmente para la gestión.

Una vez definido el BSC, se fijan los objetivos para cada indicador, en base a la estrategia formulada, así como la política de incentivos de los responsables de la gestión, en función del grado de consecución de los objetivos marcados

inicialmente, y que todos tienen claros y han aceptado. El BSC tiene que dar información suficiente para evaluar las desviaciones respecto a los resultados previstos.

Las declaraciones de visión y misión de IPPSA, expuestas anteriormente, establecen la importancia de establecer estrategias enfocadas en la calidad de los servicios, desarrollar ventajas competitivas que den un lugar privilegiado en el mercado. Entonces para materializar esto es necesario considerara los siguientes temas estratégicos en el cuadro de mando integral:

1. posicionar a IPPSA de la mejor forma posible en el mercado, haciéndola altamente competitiva.
2. alcanzar al máximo de eficiencia en los procesos a fin de entregar un servicio de excelente calidad, que genere la fidelización del cliente, es decir, satisfacción de las necesidades de los clientes.
3. Mejorar de forma significativa los procesos internos, innovación, técnicas y cumplimientos de los compromisos.

Estos puntos globalizan en conjunto los temas estratégicos obtenidos del análisis FODA, en donde se da gran importancia a la eficiencia de la organización, a la necesidad de aumentar los ingresos ya sea por medio del ámbito actual de la empresa o por el desarrollo de nuevos negocios y posición de mercado. Entonces, los objetivos que deben perseguirse para el adecuado desempeño de las distintas áreas de la organización coinciden en ambos estudios, lo que indica que el camino a seguir esta claramente determinado.

La estructura metodológica requiere de la participación de los principales miembros de la organización para así determinar qué es lo que se pretende para ésta en el futuro, con esto es posible focalizar el estudio estratégico obtenido a través del FODA, pues permite evidenciar mediante las diferentes perspectivas que lo conforman, las profundas interconexiones existentes entre los temas estratégicos. Es por esto que el cuadro de mando actúa como filtro de la estrategia global, en donde las iniciativas estratégicas están relacionadas con las necesidades reales de la empresa.

5.2. CLASIFICACION DE OBJETIVOS PARA LAS PERSPECTIVAS DE LA EMPRESA.

Los objetivos estratégicos se clasifican según las cuatro perspectivas de medición propuestas en el modelo de Cuadro de Mando Integral: Financiera, del cliente, Procesos Internos y, Aprendizaje y Crecimiento.

- **Perspectiva Financiera:**
 1. Incrementar las utilidades
 2. mantener y aumentar la cartera de clientes.
 3. desarrollo de nuevos servicios y mercados.
 4. crecimiento y posicionamiento de la organización.
 5. reducción de costos/ mejora de la productividad.

- **Perspectiva Clientes:**

1. Fortalecer la imagen.
2. Fortalecer relación con clientes.
3. Fortalecer las ventas.
4. Cumplimiento de los requisitos del cliente.

- **Perspectiva Procesos Internos:**

1. Fortalecer la gestión operativa.
2. Optimización e implementación de los procesos.
3. Mejorar el servicio.

- **Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento:**

1. Desarrollo constante del personal.
2. Valoración y motivación del personal.
3. Contar con personal comprometido con la empresa y sus objetivos.
4. Estimular la creatividad e innovación del personal.

5.2.1. Objetivos estratégicos generados por las perspectivas del BSC.

Perspectiva	Objetivos estratégicos Generales	
Financiera	F1	Incrementar las utilidades
	F2	Mantener y aumentar la cartera de clientes.
	F3	Desarrollo de nuevos productos y mercados.
	F4	Crecimiento y posicionamiento de la organización.
	F5	Reducción de costos/ mejora de la productividad.
Clientes	C1	Fortalecer la imagen.
	C2	Fortalecer relación con clientes.
	C3	Fortalecer las ventas.
	C4	Cumplimiento de los requisitos del cliente.
Procesos Internos	P1	Fortalecer la gestión operativa.
	P2	Optimización e implementación de los procesos.
	P3	Mejorar y mantener el servicio.
Crecimiento y Aprendizaje	A1	Desarrollo constante del personal.
	A2	Valorización y motivación del personal.
	A3	Contar con personal comprometido con la empresa.
	A4	Estimular la creatividad e innovación del personal.

(Tabla IX)¹⁴

¹⁴ Tabla IX, información levantada de los comités de IPPSA

5.2.2. Objetivos específicos para la perspectiva Financiera, Clientes, Procesos y Aprendizaje.

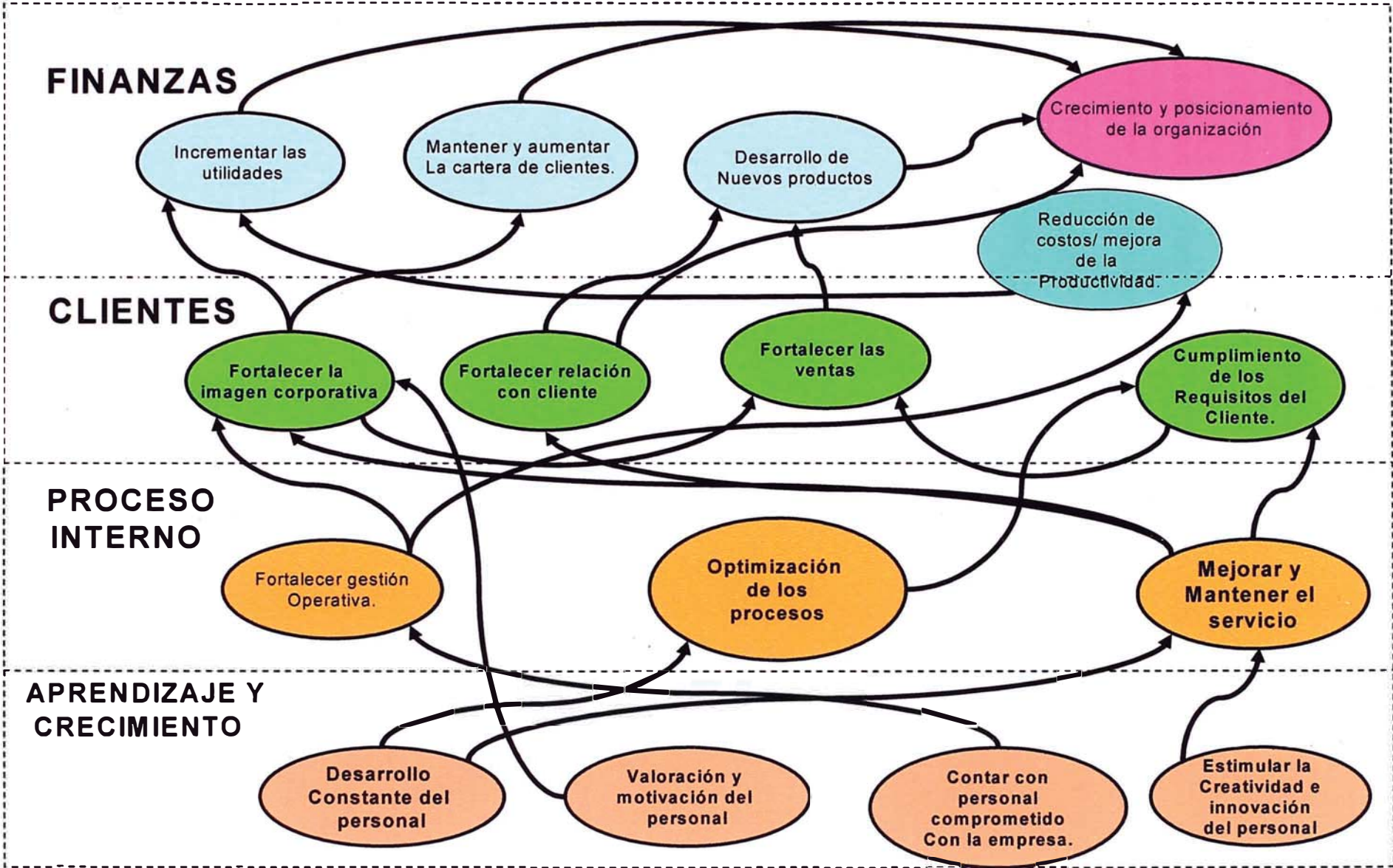
Persp.	Objetivos estratégicos Generales.	Objetivos estratégicos Específicos.
Financiera	F1 Incrementar las utilidades	F1.1 Conseguir mayores beneficios
	F2 Mantener y aumentar la cartera de clientes.	F2.1 Incrementar estabilidad económica.
	F3 Desarrollo de nuevos servicios y mercados.	F3.1 Crear nuevas fuentes de ingreso.
	F4 Crecimiento y posicionamiento de la organización.	F4.1 Hacer las unidades de negocio rentables en el tiempo.
	F5 Reducción de costos/ mejora de la productividad.	F5.1 Reducción de costos.
Clientes	C1 Fortalecer la imagen.	C1.1 Lograr mayor diferenciación y posicionamiento en el mercado,
	C2 Fortalecer relación con clientes	C1.2 Generar lealtad y confianza.
		C2.1 Mantener la cartera de clientes.
	C3 Fortalecer las ventas.	C3.1 Aumentar las ventas captar nuevos clientes.
C4 Cumplimiento de los requisitos del cliente.	C4.1 Fidelizar al cliente.	
Procesos Internos	P1 Fortalecer la Gestión operativa	P1.1 Utilizar los recursos de manera efectiva
	P2 Optimización e Implementación de los procesos	P2.1 Porcentaje de avance de implementación de los procesos.
	P3 Mejorar y mantener el servicio.	P3.1 Mejorar y mantener calidad
Crecimiento y Aprendizaje	A1 Desarrollo Constante del personal	A1.1 Satisfacer los requerimientos del cliente.
		A1.2 Aumentar la capacitación del personal.
	A2 Valoración y motivación del personal	A2.1 Optimizar ingresos
		A2.2 Mantener y comprometer al personal con la empresa.
A3 Contar con personal comprometido con la empresa.	A3.1 Proyectar al personal.	
A4 Estimular la creatividad e innovación del personal	A4.1 Comprometer al personal y crear nuevas fuentes de ingresos.	

(Tabla X)¹⁵

La siguiente figura muestra la relación causa efecto entre los objetivos estratégicos definidos para la SCO, según las cuatro perspectivas del modelo, conformando lo que se denomina Mapa Estratégico. (Ver figura 7, Pag. 73)

¹⁵ Tabla X, Objetivos Especificos, resultado de los comites.

Visualizando el Mapa Estrategico



5.3. DETERMINACION DE INDICADORES

Todo esfuerzo e iniciativas estratégicas que realice la organización, formuladas para el logro de los objetivos estratégicos definidos para el Cuadro de Mando Integral, que serán medidos por los indicadores establecidos, están contenidas en los planes de acción planteados para los temas estratégicos desarrollados mediante el análisis FODA, esto se debe esencialmente a que la estrategia global que debe seguir la empresa se ve claramente reflejada en ambos análisis.

5.3.1. Objetivos e indicadores

Perspectiva	Objetivos estratégicos Generales		Indicadores estratégicos
Financiera	F1	Incrementar las Utilidades	Variación de margen de contribución % incremento de ventas. % disminución de costos totales. % de ingresos de las exportaciones.
	F2	Mantener y aumentar la cartera de clientes	Tasa clientes nuevos
	F3	Desarrollo de nuevos servicios y mercados	Ingreso por ventas de nuevos productos
	F4	Crecimiento y posicionamiento de la organización	Variación ROI Ingreso por ventas de clientes nuevos Porcentaje participación en el mercado.
	F5	Reducción de costos / mejora de la productividad	Ingresos venta/empleados
Clientes	C1	Fortalecer la imagen	Porcentaje de incremento de clientes por concepto de publicidad.
	C2	Fortalecer relación con clientes	Tasa de retención de clientes. Cantidad de reclamos de clientes. Índice de repetición de compra (frecuencia).
	C3	Fortalecer las ventas	Porcentaje de ventas por el equipo.
	C4	Cumplimiento de los requisitos del cliente.	Porcentaje de satisfacción del cliente.
Procesos Internos	P1	Fortalecer la gestión operativa	Porcentaje de cumplimiento de las normas y estándares Basc.
	P2	Optimización e implementación de los procesos.	Porcentaje de avance de implementación de los procesos.
	P3	Mejorar y mantener el servicio	Tiempo de cumplimiento para atención del producto.
Crecimiento y Aprendizaje	A1	Desarrollo constante del personal	Tasa de eficiencia de personal Tasa de capacitación de personal.
	A2	Valoración y motivación del personal	Rotación de empleados Salario promedio por empleado.
	A3	Contar con personal comprometido con la empresa.	Porcentaje de satisfacción y compromiso del empleado.
	A4	Estimular la creatividad e innovación del personal.	Nº de ideas o sugerencias enviadas por el personal. Porcentaje de sugerencias adoptadas para la mejora de la sección hechas por el empleado.

(Tabla X)¹⁶

¹⁶ Tabla X, Información elaborada en los comites.

La tabla muestra la clasificación de los indicadores de gestión, establecidos según objetivos estratégicos de cada perspectiva, en indicadores de efecto y causa.

5.4. Clasificación de indicadores

Persp.	Obj. Estratégico	Indicadores estratégicos de Gestión	
		Indicadores de Efecto	Indicadores de Causa
Financiera	F1	Variación margen de contribución	
	F2		Tasa clientes nuevos
	F3		Ingreso por ventas de nuevos productos Ingresos por ventas de nuevos mercados
	F4	Variación ROI Ingreso por venta de nuevos productos. Porcentaje de participación en el mercado.	
	F5	Ingresos/Empleados	
Clientes	C1	Porcentaje de incremento de clientes por publicidad	
	C2	Cantidad de reclamo de cliente.	Tasa de retención de clientes.
	C3		Porcentaje de ventas por el equipo
	C4		Tasa satisfactoria del cliente.
Procesos Internos	P1		Porcentaje de avance de cumplimiento de normas y estándares BASC.
	P2		Porcentaje de avance de implementación de los procesos.
	P3		Tiempo de entrega
Crecimiento y aprendizaje	A1		Tasa de eficiencia personal. Tasa de capacitación de personal.
	A2	Rotación de empleados	Ingreso promedio por empleado.
	A3		Porcentaje de satisfacción del empleado.
	A4		Nº de ideas o sugerencias enviadas por el personal Porcentaje de sugerencias adoptadas.

(Tabla XI)¹⁷

¹⁷ Tabla XI, Clasificación de indicadores elejidos por Gerencia.

Detalle de indicadores:

Indicadores de Gestión Financiera.

Objetivo:	Incrementar las utilidades					
Responsable:	Jefe de Unidad					
Actualización:	Mensual					
Indicador	Periodo	Código	Fórmula	Metas		
				Unidad	2008	2009
Variación del margen de contribución	Anual	F-01	$VMC = \left(\frac{Mcontribución_t - Mcontribución_{t-1}}{Mcontribución_{t-1}} \right) \cdot 100$	%	10%	10%
					F-01 ≥ 10	
					1 ≤ F-01 < 10	
					F-01 < 1	
Descripción	Permite visualizar los cambios en los estados financieros de la sección con respecto al año anterior. M Contribución: Margen de contribución que se obtiene en el estado de resultado anual de la unidad.					

Objetivo:	Mantener y Aumentar la cartera de clientes					
Responsable:	Ejecutivos de Ventas					
Actualización:	Mensual					
Indicador	Periodo	Código	Fórmula	Metas		
				Unidad	2008	2009
Tasa de clientes nuevos	Semest. I	F-02	$TCN = \left(\frac{n^\circ - clientes_t - n^\circ - clientes_{t-1}}{n^\circ - clientes_{t-1}} \right) \cdot 100$	%	10%	10%
					F-02 ≥ 15	
					5 ≤ F-02 < 15	
					F-02 < 5	
Descripción	Indica el grado de incremento de los clientes. Nº retiro de clientes: representa el número de clientes que no manifiestan actividad comercial dentro de la empresa por un semestre de periodo. Nº Total de clientes: considera la cantidad de clientes totales que mantienen actividad comercial dentro de la empresa, requieren producto al menos una vez al semestre.					

Objetivo:	Desarrollo de nuevos productos y mercados					
Responsable:	Jefe de Investigación y desarrollo de nuevos productos.					
Actualización:	Trimestral					
Indicador	Periodo	Código	Fórmula	Metas		
				Unidad	2008	2009
Ingreso por venta de nuevos productos.	Anual	F-04	$I_{xVNS} = \left(\frac{IV_{Nuevoproducto}}{IV_{Totales}} \right) \cdot 100$	%	10%	11%
					F-04 ≥ 10	
					3 ≤ F-04 < 10	
					F-04 < 3	
Descripción	Permite visualizar el aporte a los ingresos totales por parte del desarrollo de nuevos productos. IV_nuevo producto: considera todos los ingresos por nuevos productos o la apertura de nuevos negocios. IV_totales: considera todos aquéllos ingresos que se tienen.					

Objetivo:	Crecimiento y posicionamiento de la organización					
Responsable:	Jefe de unidad.					
Actualización:	Semestral					
Indicador	Periodo	Código	Fórmula	Metas		
				Unidad	2008	2009
Variación ROI	Anual	F-05	$VROI = \left(\frac{ROI_t - ROI_{t-1}}{ROI_{t-1}} \right) \cdot 100$	%	3%	3%
					F-05 ≥ 3	
					1 ≤ F-05 < 3	
					F-05 < 1	
Descripción	Permite observar el rendimiento financiero de IPPSA. ROI _t : Razón entre el beneficio antes de impuestos e intereses y los activos totales.					

Objetivo:	Crecimiento y posicionamiento de la organización					
Responsable:	Jefe Comercial.					
Actualización:	Mensual					
Indicador	Periodo	Código	Fórmula	Metas		
				Unidad	2008	2009
Ingreso por ventas de clientes nuevos	Anual	F-06	$IV_{CN} = \left(\frac{IV_{Totales_CN}}{IV_{Totales}} \right) \cdot 100$	%	5%	5%
					F-06 ≥ 5	
					1 ≤ F-06 < 5	
					F-06 < 1	
Descripción	Muestra el aporte económico que significa obtener clientes nuevos. IV_Totales_CN: ingreso por venta de clientes nuevos, corresponde al valor recaudado por concepto de ventas a clientes no atendidos con anterioridad. IV_Totales: Ingreso por ventas totales, corresponde al monto total recaudado por IPPSA.					

Objetivo:	Crecimiento y posicionamiento de la organización.					
Responsable:	Jefe comercial.					
Actualización:	Semestral					
Indicador	Periodo	Código	Fórmula	Metas		
				Unidad	2008	2009
Porcentaje de participación de mercado.	Anual	C-01	$\%PM = \left(\frac{\text{Ventas_de_IPP}}{\text{Ventas_Mercado}} \right)$	%	1,5%	1,5%
					C-01 ≥ 1,5	
					1 ≤ C-01 < 1,5	
					C-01 < 0	
Descripción	Permite observar el aumento de la capacidad del mercado internacional. Ventas_de_IPPSA: corresponde al total de ventas en el mercado de la empresa. Ventas_Mercado: Corresponde al total de ventas del mercado donde participa IPPSA.					

Indicadores de Gestión P. Clientes:

Objetivo:	Fortalecer la imagen					
Responsable:	Jefe comercial.					
Actualización:	Semestral					
Indicador	Periodo	Código	Fórmula	Metas		
				Unidad	2008	2009
Porcentaje de incremento de clientes por publicidad.	Anual	C-02	$IC_Publicidad = \left(\frac{N^{\circ}ClientesCP_t - N^{\circ}clientesSP_{t-1}}{N^{\circ}ClientesSP_{t-1}} \right) \cdot 100$	%	8%	8%
					C-02 ≥ 8	
					1 ≤ C-02 < 8	
					C-02 < 0	
Descripción	Muestra el incremento de clientes por efectos de publicidad. N°clientesCP _t : Número de clientes con publicidad, indica el número de clientes que se obtienen bajo campaña publicitaria (ferias). N°clientesSP _t : Número de clientes sin publicidad, indica el número de clientes que se obtienen sin ninguna campaña publicitaria.					

Objetivo:	Fortalecer relación con clientes.					
Responsable:	Jefe comercial.					
Actualización:	Semestral					
Indicador	Periodo	Código	Fórmula	Metas		
				Unidad	2008	2009
Porcentaje de retención de clientes.	Anual	C-03	$TCE = \left(\frac{n^{\circ}_total_clientes - n^{\circ}_retiro_clientes}{n^{\circ}_total_clientes} \right) \cdot 100$	%	90%	95%
					C-03 ≥ 90	
					80 ≤ C-03 < 90	
					C-03 < 80	
Descripción	Indica el grado de permanencia de los clientes. N°retiro de clientes: representa el número de clientes que no manifiestan actividad comercial dentro de la empresa por un semestre de periodo. N° total de clientes: considera la cantidad de clientes totales que mantienen actividad comercial dentro de la empresa, requieren producto al menos una vez al semestre.					

Objetivo:	Fortalecer relación con clientes.					
Responsable:	Gerente Comercial.					
Actualización:	Mensual					
Indicador	Periodo	Código	Fórmula	Metas		
				Unidad	I Sem	II Sem
Cantidad de reclamo de clientes.	Semest.	C-04	N° de quejas recibidas	N° de quejas	25	15
					C-04 < 25	
					25 ≤ C-04 ≤ 35	
					C-03 > 35	
Descripción	Determinar cantidad de reclamos recibidos por parte del cliente. N° de quejas recibidas: corresponde al número de quejas formalmente realizadas, es decir, aquellas que son realizadas directamente al Gerente Comercial.					

Objetivo:	Fortalecer las ventas					
Responsable:	Jefe de Unidad.					
Actualización:	Mensual					
Indicador	Periodo	Código	Fórmula	Metas		
				Unidad	I Sem	II Sem
Porcentaje de ventas por el equipo.	Semest.	C-05	$\%I_Equipo = \left(\frac{IV_Equipo - Sueldo_Equipo}{IV_Totales} \right) 100$	%	10	10
					C-05 > 10	
					2 ≤ C-05 < 10	
					C-05 < 2	
Descripción	Señala el porcentaje de ventas del equipo en relación a las ventas totales. IV_Equipo _t : Ingreso por ventas del equipo en un semestre. Sueldo_Equipo _t : Remuneración del equipo en un semestre. IV_Totales _t : Ingreso por ventas totales en un semestre.					

Objetivo:	Cumplimiento de los requisitos del cliente					
Responsable:	Jefe de Unidad..					
Actualización:	Trimestral I					
Indicador	Periodo	Código	Fórmula	Metas		
				Unidad	I Sem	II Sem
Tasa de satisfacción del cliente.	Anual	C-06	$\%SC = \left(\frac{N^\circ_encuestas_favorables}{N^\circ_encuestas_totales} \right) 100$	%	90	95
					C-06 ≥ 90	
					75 < C-06 < 90	
					C-06 < 75	
Descripción	Este indicador pretende determinar el grado de satisfacción del cliente con respecto a la calidad del producto, con la finalidad de obtener resultados significativos y así mejorar el desempeño. N°_Encuestas_Favorables: corresponde al número de encuestas favorables con evaluación sobre 75%, realizadas a los clientes, en el intervalo de tiempo especificado. N°_Encuestas_Totales: Corresponde al número de encuestas totales realizadas a los clientes.					

Indicadores de Gestión P. Procesos Internos:

Objetivo:	Fortalecer la gestión operativa.					
Responsable:	Jefe de Unidad.					
Actualización:	Mensual					
Indicador	Periodo	Código	Fórmula	Metas		
				Unidad	2009	
Porcentaje de avance de implementación de la norma BASC.	Mensual	P-01	$\%BASC = \left(\frac{N^{\circ} \text{ etapas realizadas}}{N^{\circ} \text{ etapas totales}} \right) \cdot 100$	%	90	
					P-01 ≥ 90	
					75 < P-01 < 90	
					P-01 < 75	
Descripción	Pretende controlar que la unidad realice el cumplimiento de las normas BASC en los tiempos indicados de acuerdo a los estándares.					

Objetivo:	Optimización e implementación de los procesos.					
Responsable:	Jefe de Unidad.					
Actualización:	Mensual					
Indicador	Periodo	Código	Fórmula	Metas		
				Unidad	I Sem	II Sem
Porcentaje de avance de implementación de los procesos.	Mensual	P-02	$\%AIP = \left(\frac{\text{Procesos terminados}}{\text{Procesos Totales a Desarrollar}} \right) \cdot 100$	%	90	100
					P-02 > 90	
					80 ≤ P-02 < 90	
					P-02 < 80	
Descripción	Pretende determinar el grado de avance de la implementación de los procesos. Procesos Terminados: Corresponde a todos aquellos realizados en un instante de tiempo determinado. Procesos Totales a Desarrollar: Corresponden al total de los procesos a implementar.					

Objetivo:	Mejorar y mantener el servicio					
Responsable:	Oficina Técnica					
Actualización:	Mensual					
Indicador	Periodo	Código	Fórmula	Metas		
				Unidad	I Sem	II Sem
Tiempo de entrega de revisión de proyecto	Semest.	P-03	<i>Tiempo promedio fijado, según acuerdos, de la tarea a realizar (t)</i>	Día Hábil	10	10
					P-03 = t	
					15 ≥ P-03 ≥ 10	
					P-03 > 15	
Descripción	<p>Pretende controlar que la unidad utilice y dedique el tiempo previsto, y no más para la revisión de proyectos de cada especialidad.</p> <p>El tiempo se fija en base a los tiempos considerados por la unidad y acuerdos con los clientes.</p>					

Indicadores de Gestión P. Crecimiento y aprendizaje.

Objetivo:	Desarrollo constante del personal.					
Responsable:	Jefe de Unidad.					
Actualización:	Trimestral					
Indicador	Periodo	Código	Fórmula	Metas		
				Unidad	2009	2010
Tasa de eficiencia del personal.	Anual	A-01	<i>Evaluaciones Especificas en cada unidad</i>	%	80	90
					A-01 ≥ 80	
					60 < A-01 < 80	
					A-01 < 60	
Descripción	<p>Este indicador permite evaluar la unidad, con respecto a las competencias del personal. Las formas evaluativas deben ser diseñadas según los conocimientos y competencias específicas que deben poseer los trabajadores de las tres unidades. Se debe tener un registro de las evaluaciones que se desarrollan.</p>					

Objetivo:	Desarrollo constante del personal					
Responsable:	Jefe de Unidad.					
Actualización:	Semestral					
Indicador	Periodo	Código	Fórmula	Metas		
				Unidad	2009	2010
Tasa de capacitación del personal.	Anual	A-02	$\%CP = \left(\frac{N_{\text{Personal capacitados}}}{N^{\circ}\text{Total_de_Trabajadores}} \right) \cdot 100$	%	40	60
					A-02 ≥ 40	
					25 < A-02 < 40	
					A-02 < 25	
Descripción	<p>Este indicador permite controlar y observar el grado de capacitación que poseen los empleados de las unidades.</p> <p>Número de personal capacitado: Considera la cantidad de trabajadores que se encuentran capacitados.</p> <p>Total de Trabajadores: Corresponde al total de empleados de la unidad.</p>					

Objetivo:	Valoración y motivación del personal.					
Responsable:	Jefe de Unidad.					
Actualización:	Semestral					
Indicador	Periodo	Código	Fórmula	Metas		
				Unidad	2009	2010
Rotación del personal.	Anual	A-03	$\%RP = \left(\frac{N^{\circ} \text{Admisiones} - N^{\circ} \text{Salidas}}{\text{Promedio_Total_Trabajadores}} \right) \cdot 100$	%	6	3
					A-03 ≥ 6%	
					10 ≤ A-03 ≤ 6	
					A-03 > 10	
Descripción	<p>Este índice permite el control de la permanencia de los trabajadores en la unidad.</p> <p>N° de Admisión: Cantidad Total de trabajadores que se integran.</p> <p>N°Salidas: Cantidad de trabajadores que renuncian o son despedidos.</p> <p>Promedio_Total_trabajadores: Dato histórico de trabajadores.</p>					

Objetivo:	Valoración y motivación del personal.					
Responsable:	Jefe de Unidad.					
Actualización:	Mensual					
Indicador	Periodo	Código	Fórmula	Metas		
				Unidad	1Sem	2Sem
Salario promedio por empleado.	Semestral	A-04	$\%SPE = \left(\frac{\text{Salario_promediq} - \text{Salario_promediq}_{-1}}{\text{Salario_Promediq}_{-1}} \right) \cdot 100$	%	5%	5%
					A-04 ≥ 5	
					1 < A-04 < 5	
					A-04 < 1	
Descripción	<p>Este indicador pretende determinar el salario promedio de todos los empleados y la variación que se aplica a los salarios.</p> <p>Salario promedio por empleado: Corresponde al promedio de los salarios de todos los trabajadores.</p>					

Objetivo:	Contar con personal comprometido con la empresa.					
Responsable:	Jefe de Unidad.					
Actualización:	Mensual					
Indicador	Periodo	Código	Fórmula	Metas		
				Unidad	1Sem	2Sem
Porcentaje de satisfacción del personal.	Semestral	A-05	$\%SP = \left(\frac{N^{\circ} \text{encuestas_favorables}}{N^{\circ} \text{encuestas_Totales}} \right) \cdot 100$	%	85%	90%
					A-05 ≥ 85	
					60 < A-05 < 85	
					A-05 < 60	
Descripción	<p>Este indicador pretende determinar el grado de satisfacción del personal, con la finalidad de obtener resultados significativos de proyección.</p> <p>N°_Encuestas_Favorables: corresponde al número de encuestas favorables con evaluación sobre 75%, realizadas a los clientes, en el intervalo de tiempo especificado.</p> <p>N°_Encuestas_Totales: número de encuestas totales realizadas a los clientes.</p>					

Objetivo:	Estimular la creatividad e innovación del personal					
Responsable:	Jefe de Unidad.					
Actualización:	Mensual					
Indicador	Periodo	Código	Fórmula	Metas		
				Unidad	1Sem	2Sem
Nº de ideas o sugerencias enviadas por el personal.	Semetr al	A-06	Nº de ideas o sugerencias	Nº	6	6
				A-06 ≥ 6		
				1 < 1 - A-06 < 6		
				A-06 < 1		
Descripción	Este indicador pretende determinar el Nº de ideas o sugerencias enviadas por el personal, con el objetivo de estimular la creatividad e innovación del personal. Nº de ideas o sugerencias: Corresponde al número de ideas o sugerencias enviadas por el personal, en el intervalo de tiempo especificado.					

Objetivo:	Estimular la creatividad e innovación del personal					
Responsable:	Jefe de Unidad.					
Actualización:	Mensual					
Indicador	Periodo	Código	Fórmula	Metas		
				Unidad	1Sem	2Sem
Porcentaje de sugerencias adoptadas para la mejora.	Semetr al	A-07	$\%SAE = \left(\frac{N^{\circ} \text{ ideas realizadas}}{N^{\circ} \text{ ideas Totales}} \right) \cdot 100$	%	33	33
				A-07 ≥ 33		
				16 A-07 < 33		
				A-07 < 16		
Descripción	Este indicador pretende determinar el porcentaje adoptadas para la mejora de la empresa, enviadas por el empleado, con el objetivo de mejorar los procesos o crear nuevos negocios. Nº_de_ideas_realizadas: Corresponde al número de ideas complementadas. Nº_de_ideas_Totales: corresponde al número de sugerencias totales enviadas por los empleados.					

Las metas definidas en los cuadros anteriores corresponden a estimaciones personales de los valores que podrían tomar cada indicador. Como el objetivo de esta etapa es el diseño del Balanced Scorecard no se está considerando el mostrar exactamente el valor o meta que realmente debiera alcanzar.

5.4. INICIATIVAS ESTRATEGICAS

Para ayudar al desarrollo de los objetivos y al cumplimiento de las metas propuestas en cada uno de los indicadores de gestión es que plantean una serie de iniciativas de puesta en marcha acorto plazo, que viene a complementar las estrategias propuestas.

5.4.1 Perspectiva Financiera

Iniciativa Estratégica 1: Mayor control de gastos

Es fundamental que IPPSA continúe con una política de asignación de recursos que le permita no destinar mucha parte de los gastos a actividades que no aportan mayor beneficio o valor al servicio que ofrece la empresa.

Esto significaría un mejor control sobre gastos administrativos y operativos.

5.4.2 Perspectiva Cliente

Iniciativa Estratégica 2: Promover un trato de mayor cercanía y confianza con clientes estratégicos.

Esta iniciativa va directamente relacionada con generar una visión de socio y aliado en clientes del mercado privado, para así generar la disposición a establecer mejores contratos que permitan mayores ingresos a la compañía.

5.4.3 Perspectivas de los procesos internos

Iniciativa Estratégica 3: Generar programas de inspección continua.

Este programa habla de la necesidad de adelantarse ante cualquier desperfecto que pudiera presentarse en terreno. Es por esta razón que se propone un programa de carácter preventivo y no reactivo en el que continuamente se genere una evaluación por parte de los mismos inspectores. Este programa además busca disminuir fallas reiterativas.

Iniciativa Estratégica 4: Mejorar Funcionamiento de control de calidad en la revisión de proyectos.

Plantea la necesidad de mejorar la capacidad de funcionamiento de la oficina técnica, principalmente en cuanto a la entrega a tiempo de los proyectos revisados.

Iniciativa Estratégica 5: Potenciar mecanismos de investigación de mercado.

Se busca un mayor desarrollo de los mecanismos de investigación para detectar lo que verdaderamente está demandando el cliente.

5.4.4. Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje

Iniciativa Estratégica 6: Política de recompensas.

Es conveniente que la empresa tenga bien definidas políticas de recompensa por el desempeño de sus trabajadores. Este a la vez sirve como inductor de motivación para mejorar la productividad del personal.

Iniciativa Estratégica 7: Programa de Gestión por competencias.

Un aspecto para el logro de los objetivos estratégicos es desarrollar mecanismos que permitan optimizar la capacitación necesaria en la empresa. Para esto es necesario definir las competencias que la compañía busca en cada una de sus áreas para un mejor desenvolvimiento y productividad de sus trabajadores. Una vez establecido será necesaria una continua evaluación del personal en cuanto a las capacidades que poseen y generar programas de capacitación, destinados a cubrir las competencias faltantes principalmente en áreas estratégicas como lo son operación y el área comercial.

Iniciativa Estratégica 8: Desarrollar equipos de mejora continua con equipos de trabajo.

Una de las tareas importantes será crear las condiciones necesarias para que el personal de la empresa pueda desarrollar toda su capacidad creativa e innovadora, esto también deberá mejorar la comunicación entre las áreas, generando una mejora en la productividad resultado de una buena comunicación con la intervención integrada del personal.

5.5. DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO

El diseño del Cuadro de Mando Integral es posible gracias a los siguientes pasos:

- Análisis de la situación actual Misión y Visión.

- Desarrollo de la Estrategia.
- Descomposición en objetivos.
- Creación del Mapa Estratégico.
- Definición de los indicadores.
- Identificación de las Iniciativas.

De este modo y con la información reunida para cada indicador, es posible desarrollar la implementación del Cuadro de Mando Integral a emplear se podrá visualizar en un solo reporte gerencial los indicadores estratégicos, indispensables para la toma de decisión y para evaluar la situación de la organización, es decir para ver si se están logrando los objetivos estratégicos propuestos; por lo tanto se ha desarrollado y diseñado un Cuadro de Mando Integral según la mirada clásica de Norton y Kaplan.

CAPITULO 6.- IMPLEMENTACION DEL CUADRO DE MANDO

6.1. MEDIDA PARA LA IMPLEMENTACION DEL SISTEMA BALANCED SCORECARD.

Luego de haber diseñado el Balanced Scorecard, la tarea que sigue a continuación es la implementación de este sistema de control de gestión en toda la compañía. Para esto se destacan una serie de medidas que se deben llevar a cabo en la organización para que el Balanced Scorecard pueda comenzar a funcionar.

Para que el sistema de control de Gestión Balanced Scorecard pueda proporcionar los beneficios de alineamiento estratégico; integración entre los diversos niveles; seguimiento y control de las estrategias, servir de herramienta de comunicación, motivación e incentivo, es que se hace necesario desarrollar cuatro aspectos y medidas en la organización que son fundamentales y que finalmente ayudan a que el proceso de implementación y aplicación de este sistema de gestión sea óptimo.

ACLARAR Y TRADUCIR LA VISION Y LA ESTRATEGIA.

En muchas ocasiones al interior de una organización existe un desacuerdo sobre la forma de traducir las grandiosas declaraciones de Visión y Misión en acciones, la consecuencia es la fragmentación de los esfuerzos. El presidente y el equipo de alta dirección no consiguen obtener entre ellos el consenso sobre lo que su visión y estrategia significa realmente. Al faltar consensos los diferentes grupos persiguen diferentes objetivos. Es por esta razón que se considera un aspecto primordial:

- *Estructura estratégica compartida.*

Esto habla de la necesidad de que elementos como la visión de la compañía y la actuación necesaria para el logro de dicha visión, sea comunicada y compartida por todos los individuos que conforman la organización permitiendo que cada uno vea la forma en que sus actividades contribuyen a la consecución de la estrategia general.

COMUNICACIÓN Y VÍNCULO.

Este aspecto hace referencia a la comunicación de la estrategia y el vínculo de esta a las metas personales en todos los departamentos y equipos de trabajo. Lo que habla de objetivos y estrategias de arriba hacia abajo, para lograr este propósito se contemplan tres iniciativas a desarrollar en la empresa.

- Programas de comunicación y formación.

Un programa continuado y consistente para formar la organización con respecto a los componentes de la estrategia es la base de la alineación de la organización.

- Programas de establecimiento de objetivos.

Una vez que ya existe un nivel básico de comprensión, los individuos y equipos de toda la empresa deberán traducir los objetivos de más alto nivel estratégico a objetivos personales y de equipo. Los objetivos de más alto nivel son que quedaron propuestos propuestos en el mapa estratégico corporativo que presentó en el capítulo anterior.

- Vinculación del sistema de objetivos.

Para conseguir alineamiento en toda la compañía es que se hace necesario que en última instancia se deba motivar mediante un sistema de incentivos y recompensas vinculado al Balanced Scorecard.

PLANIFICACION Y ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

Este aspecto explica la importancia de alinear los recursos financieros y físicos con la estrategia. Se refiere a la importancia de dirigir los presupuestos de inversiones a largo plazo, las iniciativas estratégicas y los gastos anuales para conseguir las metas y objetivos propuestos en el Balanced Scorecard. Para lograr esto se establecen cuatro medidas:

- *Establecer metas.*

Se deben fijar metas que todos los empleados pueden aceptar y hacerlas suyas. Estas metas deben ser establecidas por los gerentes.

- *Identificar y racionalizar las iniciativas estratégicas.*

La diferencia en que se produce entre los indicadores de gestión de Balanced Scorecard y la situación actual de la empresa permite establecer las prioridades para las inversiones e iniciativas o programas de acción. De esta manera se debería eliminar o reducir las iniciativas que no aportan mucho al cumplimiento de los objetivos y metas.

- *Identificar las iniciativas críticas.*

Los gerentes deben identificar las iniciativas que aportan sinergias entre las unidades de negocio.

- *Vinculación con la asignación anual de recursos y presupuestos.*

Los gerentes deben vincular el plan estratégico de largo plazo con los gastos y presupuestos de cada año.

FEEDBACK ESTRATEGICO Y FORMACION

Este es el último aspecto para tener un completo sistema de gestión, Incluye un proceso de Feedback, análisis y reflexión que compruebe y adapte la estrategia a las condiciones contingentes. Tal como las fases anteriores este contempla dos elementos:

- Feedback Estratégico.

Esto tiene por objetivo comprobar, convalidar y modificar la hipótesis de una estrategia. En otras palabras permitirá verificar si efectivamente los inductores de actuación que se tenían contemplado para alcanzar las metas esperadas en los indicadores de resultado son verdaderamente los apropiados, mediante la verificación de si están generando los resultados deseados.

- Equipo de solución de problemas.

Este es el último elemento para la formación estratégica. Un equipo que generará unos procesos de solución de problemas en donde se analizará y aprenderá de los datos la actuación para luego adaptar la estrategia a condiciones y temas contingentes. Este equipo debe ser interdisciplinario evitando la tendencia a una especialización funcional y se debe establecer reuniones de forma continua.

CAPITULO 7.- CONCLUSIONES

De la etapa de planificación estratégica puede concluirse que:

- Con la implementación del Sistema de Gestión BSC, los directivos de la empresa podran controlar periodicamente el cumplimiento de las metas permitiendo tomar medidas y acciones oportunas e inmediatas antes de que los problemas lleguen a situaciones críticas, instaurando un proceso continuo de generación y modificación de Estrategia.
- Permitira a IPPSA alcanzar de la mejor manera posible los objetivos establecidos, generando un plan de marketing enfocada en la calidad del servicio y estrategia de RRHH.

Respecto del Cuadro de Mando Integral:

- Con el desarrollo del Cuadro de Mando Integral se comprobo el gran aporte de la participación de la fuerza laboral para el logro del anhelado nivel de funcionamiento, con el que se espera aumentar la competitividad y lograr excelentes niveles de calidad. El interés debe verse reflejado en los planes de apoyo y capacitación desarrollados por la sección destinados a la satisfacción de las necesidades de los empleados.

BIBLIOGRAFIA

- (1) Hax Arnoldo y Nicolás Majluf 1996. Gestión de Empresa con una visión estratégica Santiago, Ediciones Dolmes. 513p.
- (2) Albert S. Humohery, agosto 2004,NCh2404. Criterios generales para la operación de organismos de inspección. Cordova, Felisa. Apuntes de clases de Tópicos 3. Apunte docente, ingeniería Industrial. Santiago, Universidad de Santiago de Chile.
- (3) Kalan, Robert S. y David R. Norton 1997. Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). 2da. Edición Barcelona, Gestión 2000.321p.
- (4) Kaplan Robert S. y David Norton 1997. Cuadro de mando integral (The Balanced Scorecard) 2da. Edición Barcelona, Gestión 2000.321p.
- (5) Kaplan Robert S. y David Norton 2005. Como utilizar el Cuadro de mando integral (The Balanced Scorecard) 2da. Edición Barcelona, Gestión 2000.412p.
- (6) Porter Michael E. 1982. Estrategia competitiva. México, C.E.C.S.A. 407P.
- (7) Mintzberg Henry, 1997. El proceso estratégico, México, Prentice Hall, Hispanoamericana. 641.p.
- (8) Porter Michael E. 1987. Ventaja competitiva, México
- (9) El comercio, INEI, Censo 2007.
- (10) R. Kaplan y David Norton,2005 La Organización focalizada en la Estrategia, Ediciones Gestion 2000, Barcelona.

OTRAS FUENTES.

Estratex, Estrategia Alineamiento y Resultados, Setiembre 2008.

SUNAT, Estadísticas de Exportación periodo 2006,2007, 2008.

REFERENCIAS ELECTRONICAS

Peru Instituto Nacional de Estadística e Informática. www.inei.gob.pe.

Consulta Mayo 2008.

Estrategia & Negocio .com- Mi entorno Análisis Externo – Análisis Pest.

www.estrategiaynegocio.com, Mayo 2008.