

UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTA MARIA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICO
ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA PROFESIONAL DE INGENIERIA COMERCIAL



**“PERSPECTIVAS DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO, DE
PROCESOS INTERNOS, DE CLIENTES Y SU INFLUENCIA
EN LA PERSPECTIVA FINANCIERA DE LA PANADERIA
LA ESTRELLA: 2010 – 2015”**

Tesis presentada por los Bachilleres:
ANA LUCIA PRIETO ROSAS
WALTER JESÚS RIVERA RAMOS

Para optar el Título Profesional de:
**INGENIERO COMERCIAL EN LA ESPECIALIDAD
DE FINANZAS**

AREQUIPA – PERU

2012

DEDICATORIA

*Agradecemos a Dios por darnos
la fuerza necesaria para salir
adelante en este duro camino.*



*Este trabajo de investigación está
dedicado a todas las personas que nos
apoyaron a lo largo de estos 6 años,
nuestros familiares, profesores y amigos.*

INDICE GENERAL

DEDICATORIA	I
INDICE GENERAL	II
INDICE DE TABLAS	IV
INDICE DE GRAFICOS	VI
INDICE DE CUADROS RESUMEN	VII
INDICE DE ANEXOS	VIII
RESUMEN	IX
ABSTRACT	X
INTRODUCCION.....	XI

CAPITULO I

DIAGNOSTICO DE LAS PERSPECTIVAS DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO, DE PROCESOS INTERNOS Y DE CLIENTES EN LA PANADERIA “LA ESTRELLA”

1.1. INTRODUCCION	01
1.2. INFORMACION GENERAL	01
1.2.1. DESCRIPCION DEL NEGOCIO	02
1.2.2. ASPECTOS ORGNIZACIONES.....	02
1.3. DIAGNOSTICO DE LAS PERSPECTIVAS DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO, PROCESOS INTERNOS Y DE CLIENTES DE LA PANADERIA “LA ESTRELLA”	04
1.3.1. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.....	06
1.3.2. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	10
1.3.3. PERSPECTIVA DE CLIENTES	20

CAPITULO II

DIAGNOSTICO DE LAS PERSPECTIVAS FINANCIERA EN LA PANADERIA “LA ESTRELLA”

2.1. INTRODUCCION	28
2.1. DIAGNOSTICO DE LA PERSPECTIVA FINANCIERA DE LA PANADERIA LA ESTRELLA	28

CAPITULO III

MAPA ESTRATEGICO, BALANCED SCORECARD Y PLAN DE ACCION PARA LA PANADERIA “LA ESTRELLA” PERIODO 2012-2015

3.1. INTRODUCCION	48
3.2. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	48
3.3. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS.....	51
3.4. PERSPECTIVA DE CLIENTES	52
3.5. PERSPECTIVA FINANCIERA	59
3.5.1. INFLUENCIA DE LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO EN LA PERSPECTIVA FINANCIERA	59
3.5.2. INFLUENCIA DE LA PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS EN LA PERSPECTIVA FINANCIERA	59
3.5.3. INFLUENCIA DE LA PERSPECTIVA DE CLIENTES EN LA PERSPECTIVA FINANCIERA.....	61
3.5.4. OTRAS OPERACIONES CONSIDERADAS	61
3.6. INDICADOR: COSTO DE VENTAS/VENTAS	64
3.7. EL VALOR ACTUAL NETO (VAN)	65
CONCLUSIONES	65
RECOMENDACIONES	67
BIBLIOGRAFIA	69
ANEXOS	70

INDICE DE TABLAS

TABLA N° 1.1: “SEIS OBJETIVOS COMUNEN EN LAS PERSPECTIVAS DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO”	05
TABLA N° 1.2: “COLABORADORES PANADERIA LA ESTRELLA”	06
TABLA N° 1.3: “COLABORADORES EN PLANTA – PANADERIA LA ESTRELLA”	07
TABLA N°1.4: PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO EN LA PANADERIA “LA ESTRELLA”	09
TABLA N° 1.5: DIAGRAMA DE BLOQUES DE LA PANDERIA “LA ESTRELLA” ..	11
TABLA N° 1.6: DIAGRAMA DE OPERACIONES DEL PROCESO DE LA PANADERIA “LA ESTRELLA”	12
TABLA N° 1.7: “NUMERO DE PRODUCTOS DEFECTUOSOS “HAMBURGUESA BAÑADA”	14
TABLA N° 1.8:”REGISTRO DE PANES NO VENDIDOS EN LA PANADERIA LA ESTRELLA – 2011”	16
TABLA N° 1.9:”REGISTRO DE PASTELES NO VENDIDOS DE LA PANADERIA LA ESTRELLA”	16
TABLA N°1.10: PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS EN LA PANADERIA “LA ESTRELLA”	19
TABLA N° 1.11: “PRINCIPALES COMPETIDORES DE LA PANADERIA LA ESTRELLA”	22
TABLA N° 1.12: “CUADRO COMPARATIVO DE PRECIOS 2011”	23
TABLA N° 1.13: PERSPECTIVA DE CLIENTES EN LA PANADERIA “LA ESTRELLA”	27
TABLA N° 2.1: “OTROS INGRESOS DE AÑO 2011 DE LA PANADERIA LA ESTRELLA”	29
TABLA N° 2.2: “PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA DE LA PANADERIA LA ESTRELLA 2011”	29
TABLA N° 2.3: “PRESUPUESTO DE MATERIA PRIMA DE LA PANADERIA LA ESTRELLA 2011”	30

TABLA N° 2.4: “PRESUPUESTO DE GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACION DE LA PANADERIA LA ESTRELLA 2011”	41
TABLA N° 2.5: “PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION DE LA PANADERIA LA ESTRELLA 2011”	42
TABLA N° 2.6: “PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA DE LA PANADERIA LA ESTRELLA 2011”	42
TABLA N° 2.7: “TABLA DE PAGOS POR MES EN UN EJERCICIO CONTABLE” ..	43
TABLA N° 2.8: “FLUJO DE CAJA DE LA PANADERIA LA ESTRELLA 2011”	44
TABLA N° 2.9: PERSPECTIVA FINANCIERA DE LA PANADERIA “LA ESTRELLA”	46
TABLA N° 3.1: MAPA ESTRATEGICO, BSC Y PLAN DE ACCION PARA LA PANADERIA “LA ESTRELLA”	54
TABLA N 3.2: CUADRO DE IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIA PARA LA PANADERIA	55
TABLA N° 3.3: “FLUJO DE CAJA DE LA PANADERIA LA ESTRELLA 2012”	56
TABLA N° 3.4: “FLUJO DE CAJA DE LA PANADERIA LA ESTRELLA 2012-2015”	58
TABLA N° 3.5: “RENTABILIDAD ESPERADA DE LOS CONTRATOS”	61
TABLA N° 3.6: “CRONOGRAMA DE PAGOS DEUDA 2011”	62
TABLA N° 3.7: INGRESOS NETOS DE LA PANADERIA LA ESTRELLA – 2012-2015	63
TABLA N° 3.8: “PRESUPUESTO DE IGV DE LA PANADERIA LA ESTRELLA – 2012-2015.....	64
TABLA N° 3.9: “COSTO DE VENTAS/VENTAS DE LA PANADERIA LA ESTRELLA”	64
TABLA N° 3.8: “VA DE LA PANADERIA LA ESTRELLA”	65

INDICE DE GRAFICOS

GRAFICO N° 1.1: “ORGANIGRAMA PANADERIA “LA ESTRELLA””	03
GRAFICO N° 1.2: CANAL DE DISTRIBUCION DIRECTO	18
GRAFICO N° 1.3: CABALES DE DISTRIBUCION INDIRECTOS DE NIVEL 1 Y NIVEL 2	18
GRAFICO N° 1.4: ENCUESTA DE SATISFACCION DEL CLIENTES, AFIRMACION: ME GUSTA EL SABOR Y AROMA DE LOS PRODUCTOS OFRECIDOS POR LA PANADERIA	21
GRAFICO N° 1.5: INGRESO POR ZONAS, PANADERIA “LA ESTRELLA”	22
GRAFICO N° 1.6: ENCUESTA DE SATISFACCION DEL CLIENTE, AFIRMACION: ME PARECE OPTIMA LA PRESENTACION EN TAMAÑO DE LOS PANES.....	23
GRAFICO N° 1.7: ENCUESTA DE SATISFACCION DEL CLIENTE, AFIRMACION: ME PARECE OPTIMA LA DECORACION Y PRESENTACION DE LOS PASTELES	24
GRAFICO N° 1.8: ENCUESTA DE SATISFACCION DEL CLIENTE, AFIRMACION: ESTOY DE ACUERDO CON EL TIEMPO QUE SE DEMORAN EN ATENDERME ..	25
GRAFICO N° 1.9: ENCUESTA DE SATISFACCION DEL CLIENTE, AFIRMACION: MIS RECLAMOS SON ATENDIDOS A LA BREVEDAD POSIBLE	26
GRAFICO N° 3.1: “IMPLEMENTACION DEL MANUAL DE BUENAS PRACTICAS (MBP)”	52

INDICE DE ANEXOS

ANEXO N° 1: LOCALIZACION DE LA EMPRESA	72
ANEXO N° 2: ENCUESTA	74
ANEXO N° 3: CUADRO DE MATERIA PRIMA.....	75
ANEXO N° 4: PLAN DE TESIS	78
ANEXO N° 5: COSTO DE OPORTUNIDAD DE CAPITAL	123
ANEXO N° 6: MAQUINARIA Y EQUIPOS A PRECIOS COMERCIALES - 2010..	125



RESUMEN

En el capítulo I: Se presenta el Diagnostico de las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, de procesos internos y de clientes en La Panadería “La estrella”. Primero se describe la situación bajo la cual opera la empresa haciendo uso de fichas técnicas de resultados y de observación de campo para recolectar información , seguido de una análisis para cada una de las perspectivas vinculando las relaciones causa – efecto y como afectan el desarrollo de la empresa.

En el capítulo II: Se da a conocer el Diagnostico de la Perspectiva Financiera en La Panadería “La Estrella”, en base a información recolectada, se elaboro el Estado de Ganancias y Pérdidas y el flujo de caja mensual para el año 2011 y cada uno de los presupuestos necesarios tanto para este estado financiero como para el flujo .Al final de este capítulo se reconoce el tema estratégico, punto de partida para la elaboración de estratégicas.

En el capítulo III: Del presente trabajo de investigación se detallan las estrategias para cada perspectiva; cómo y en qué plazo van a ser implementadas; la relación causa – efecto entre cada una de ellas y el presupuesto asignado .Se construye para la empresa en estudio un Cuadro de Mando Integral de acuerdo a sus requerimientos.

Finalmente, las conclusiones extraídas del presente trabajo de investigación, junto con estas las recomendaciones necesarias, además del plan de tesis.

ABSTRACT

In Chapter I : The diagnosis of the Learning and growth , Internal and Customer perspective of “ La Estrella “ bakery is presented., using the results sheets and technical observation the current situation of the operations is describe, then an analysis of the three perspectives is exposed linking each one to the cause – effect relationship .

In Chapter II: In this Chapter the diagnosis of the Financial perspective is completed; based on recolected information the Profit and Loss Statement and the Cash flow were elaborated for the 2011 year and each one of the budgets that were necessary had been done. By the end of the chapter the Strategy topic was identified so the start point of the strategy was recognized after the diagnosis of the four perspectives.

In Chapter III : In this final chapter is a detail of the strategy’s for each of the perspectives. The estimated budget for the initiatives, how long the implementation is going to take, and how the cause – effect .relationship work’s in the Balanced Score Card for this company.

Finally, the conclusions that were extracted from the research, enclosed to this the recommendations and the thesis plan.

INTRODUCCIÓN

Actualmente en la ciudad de Arequipa, se desarrollan un gran número de micro empresas, las cuales inician sus actividades con grandes expectativas; estas pueden crecer y llegar a establecerse en un mercado competitivo, otro grupo tal vez se mantenga sin crecer ni caer, y otros deciden cambiar de rumbo al no obtener resultados favorables.

Para el siguiente trabajo de investigación se trabajara con La Panadería “ La Estrella” una de las micro empresas, una empresa que no dejo de funcionar, ni creció sustancialmente, solo se mantiene en el mercado por que brinda productos o servicios a un grupo o segmento de mercado definido, empresa con más de 50 años en el mercado. La cual atravesó como toda micro empresa problemas específicos bastante repetitivos.

Se busca demostrar como un plan de acción bien elaborado basado en la implementación de estrategias y un Cuadro de Mando Integral o Balanced Score Card (BSC) vinculando cada una de las metas en cada una de las cuatro perspectivas reconocidas, las cuales son la de Aprendizaje y Crecimiento, la de Procesos Internos, la de Clientes y la Financiera (BSC) incrementara los beneficios anuales de la micro empresa, en el periodo de estudio (2010 – 2015).

Tomando como punto de partida la elaboración de una diagnostico, en el que se analizara la situación actual de la panadería, determinamos iniciativas bajo un tema estratégico principal; el cual se enfoca en el capital humano de la empresa, factor fundamental para desarrollar el plan de acción recomendado y en base a este podamos ejecutar estrategias en las demás perspectivas obteniendo así mejores rendimientos del negocio, expresados en flujos actualizados.

CAPITULO I:

DIAGNOSTICO DE LAS PERSPECTIVAS DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO, DE PROCESOS INTERNOS Y DE CLIENTES EN LA PANADERIA “LA ESTRELLA”

1.1. INTRODUCCION

En el presente capítulo se describe la situación actual de la panadería “La Estrella”, es decir; mencionaremos como desarrolla sus actividades en las tres primeras perspectivas del Balanced Score Card (BSC) o Cuadro de Mando Integral, iniciando el capítulo con información general de la empresa.

1.2. INFORMACION GENERAL

- Razón Social:
 - ✚ Panificadora “La Estrella”
- Constitución
 - ✚ Persona natural, creada en el año 1980 (Empresa Familiar)
- Localización
 - ✚ Calle Nueva 203-205 Cercado ; Arequipa - Perú (ver anexo 1)
- Objetivos
 - ✚ Producción y comercialización de productos farináceos
- Organización Jurídica
 - ✚ Persona Natural
- Régimen Tributario
 - ✚ RUS – Régimen único simplificado

1.2.1. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

La Panificadora “*LA ESTRELLA*” empezó a funcionar a partir del año de 1956, con el objetivo de producir y comercializar panes, pasteles y todos sus derivados dulces y salados.

La empresa registra aproximadamente 50 años de continuo funcionamiento desde su creación; cumpliendo con el objetivo trazado, cabe resaltar que la Panadería es de emprendimiento familiar y por lo tanto pasa de generación en generación siendo esta la segunda; es decir los padres del actual dueño fueron los fundadores.

La empresa cuenta para sus actividades productivas con diferentes equipos; como hornos, sobadoras, cámara de fermentación entre otras. Para las actividades de transporte cuenta con vehículos los cuales cumplen con el objetivo de repartir la mercadería a los diferentes clientes de la empresa.

A pesar de operar en el mercado durante largos periodos de tiempo no presenta crecimiento sustancial es por esto que se hace necesario el manejo eficiente y eficaz de la gestión Financiera para poder planificar, ejecutar y controlar mediante estrategias la correcta utilización de los recursos monetarios que obtiene la empresa; motivo por el cual el Balanced Score Card (BSC – Cuadro de mando integral) , los mapas estratégicos y un Plan de acción debidamente elaborados en base a información fidedigna ayudaran a ordenar las operaciones en planta como la gestión económico- financiera. Para tal iniciativa se tienen que vincular las cuatro perspectivas entre sí por relaciones causa – efecto y de esta manera alinear los objetivos estratégicos de cada una de estas para generar una estrategia focalizada e internamente consistente.

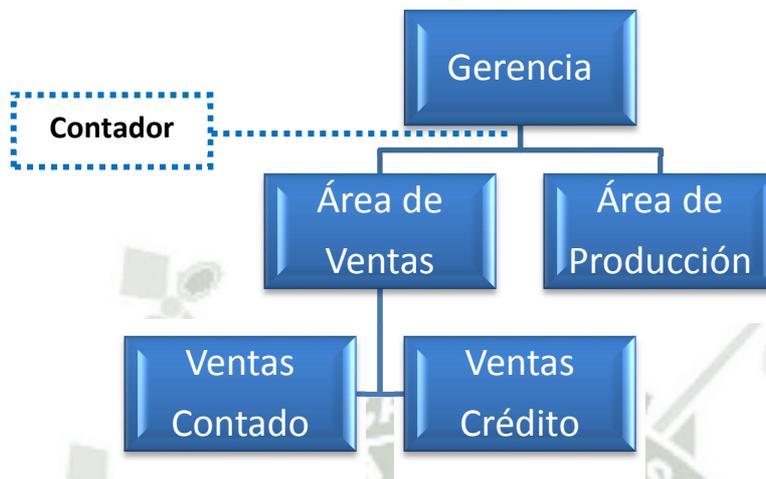
1.2.2. ASPECTOS ORGANIZACIONALES

Estructura Orgánica Formal

La estructura orgánica formal de la empresa se muestra a continuación en el grafico 1.1; realizada en base a información brindada por propietario e información recopilada mediante observación de campo.

GRAFICO 1.1:

“Organigrama Panadería “La Estrella””



Fuente: Datos Primarios – Elaboración Propia

Gestión Empresarial

A. Órgano de Dirección

El Propietario de la empresa es el Señor Fredy Prieto Martínez esta a cargo de la administración, la comercialización, la producción y ciertos aspectos financieros.

B. Órganos de Asesoramiento

El personal que forma parte de los órganos de asesoramiento son personal externo a la empresa, los cuales son contratados por medio de recibo por honorarios, eventualmente.

C. Órganos de Apoyo

El personal que forma parte del órgano de apoyo es personal externo a la empresa, el cual es contratado por medio de recibo por honorarios.

- *Contador General*

La empresa cuenta con el apoyo de un contador el C.P.C Señor. Benigno Roque responsable de planear, dirigir y controlar las operaciones contables que se efectúan en la empresa además sustentar los gastos, realizar pagos a cuenta mensuales por el impuesto a la renta y presentar la declaración anual.

1.3. DIAGNOSTICO DE LAS PERSPECTIVAS DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO, PROCESOS INTERNOS Y DE CLIENTES DE LA PANADERIA “LA ESTRELLA”

Tomando como referencia el presente año y su actual desempeño frente a las cuatro perspectivas y como estas influyeron en la perspectiva financiera es que dedicamos el presente capítulo al diagnostico de los indicadores estratégicos los cuales son punto de partida para desarrollar el Balanced Score Card (BSC) y determinar las estrategias a tomar en cada una de las perspectivas.



TABLA N°1.1

“Seis Objetivos comunes en las Perspectivas de Aprendizaje y Crecimiento”

Capital Humano	Competencias Estratégicas	La disponibilidad de habilidades, talento y conocimiento para realizar las actividades requeridas por la estrategia.
Capital de la Información	Información Estratégica	La disponibilidad de sistemas de información, aplicaciones e infraestructura de gestión del conocimiento que se necesitan para respaldar la estratégica.
	Cultura	Conciencia e internalización de la misión, la visión y los valores comunes necesarios para ejecutar la estrategia.
Capital Organizacional	Liderazgo	La disponibilidad de líderes calificados en todos los niveles para movilizar a las organizaciones hacia sus estrategias.
	Alineación	Alineación de objetivos e incentivos con la estrategia en todos los niveles de la organización.
	Trabajo en Equipo	Compartir conocimientos y personas con potencial estratégico.

Fuente: Datos Primarios – Robert S. Kaplan, David P. Norton, “Mapas Estratégicos” – Tercera Parte, Capítulo 7, páginas 243- 244 - Elaboración Propia

1.3.1. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Los activos intangibles se han definido como “el conocimiento” que existe en una organización para crear ventaja diferencial”¹ o “las capacidades de los empleados de la empresa para satisfacer las necesidades de los clientes”² Según Norton y Kaplan, se han examinado la perspectiva de aprendizaje y crecimiento de varios cientos de mapas estratégicos y BSC (Balanced Score Card) y seis objetivos aparecieron constantemente.³(TABLA N°1.1).

Considerando la información recolectada mediante fichas de observación de campo es que se procede a describir el comportamiento de la perspectiva en la empresa y como las competencias con las que cuentan los trabajadores se manifiestan en la elaboración de los productos. Para empezar detallamos el capital humano con el que cuenta la empresa y el área donde se desempeñan.

TABLA 1.2:

“Colaboradores Panadería “La Estrella””

Área	Nombre del Colaborador	Puesto de trabajo
1	Fredy Prieto	Propietario/ Administración
2	Aurora Robles	Ventas Crédito
	Virginia Aco	Ventas Contado/ Atención tienda
3	Aurelio Choque	Maestro panadero
	Agustín Bejar	Maestro panadero
	Ismael Medrano	Maestro panadero
	Oswaldo Carihuamán	Ayudante Maestro

Fuente: Datos Primarios – Elaboración Propia

La panadería cuenta con siete colaboradores, de los cuales cuatro realizan labores en planta y representan el 57% del capital donde se debería sumar iniciativas de

¹ Thomas A. Stewart “ Brainpower” , Fortune , 3 de Junio de 1991, página 44

² Thomas A . Stewart , Intellectual Capital : The New Wealth of Organizations (Nueva York: Doubleday, 1998) , página 67.

³ Robert S. Kaplan, David P. Norton, “Mapas Estratégicos” – Tercera Parte, Capitulo 7, página 243.

capacitación, dos colaboradoras se dedican a ventas y atención al público y como administrador y gerente tenemos al propietario.

TABLA 1.3:
“Colaboradores en Planta Panadería “La Estrella””

N°	Nombre del Colaborador	Puesto de trabajo	Años de experiencia en puesto	Especialidad	Turno
1	Aurelio Choque	Maestro panadero	25	Pasteles y Panes dulces	Mañana
2	Agustín Béjar	Maestro panadero	25	Panes Salados y Dulces	Mañana
3	Ismael Medrano	Maestro panadero	28	Panes Salados	Noche
4	Oswaldo Corihuamán	Ayudante Maestro	7	Panes Salados	Noche

Fuente: Datos Primarios –Elaboración Propia

Los Maestros panaderos con los que cuenta la panadería en planta son tres y un ayudante. Como es claro la mayoría tiene más de veinte años desempeñando la labor encomendada y por lo tanto tienen conocimientos adquiridos tanto por la experiencia como por capacitaciones brindadas a inicios de su labor en la empresa; sin embargo a pesar de dominar el trabajo que realizan, este no registra ninguna variación, salvo las que ellos mismos ven por conveniente implementar para agilizar el proceso de producción; es decir los maestros no adquirieron nuevos e innovadores conocimientos.

En el presente año no se registraron capacitaciones dadas por iniciativa del propietario y por lo tanto no hubo implementación. Si bien es cierto el Señor Fredy considera importante el desarrollo y puesta en marcha de nuevas iniciativas, producto de capacitaciones y los maestros también, estas no se brindan debido a que no son planificadas y ejecutadas, el principal motivo es que no se destina un presupuesto para este propósito; si la oportunidad se presenta y el propietario está de acuerdo en destinar recursos y el capital humano está disponible, se procederá a la capacitación de forma improvisada.

Por contraparte tenemos a los proveedores que ofrecen dos tipos de capacitación; la primera está referida a la visita de los técnicos de cada una de las marcas a las

instalaciones por lo general cada campaña: Día de la Madre, Fiestas Patrias, Navidad, etc. Y la segunda son invitaciones formales que llegan a la empresa para que los acudan a sus instalaciones.

Para la primera iniciativa de los proveedores los técnicos panaderos hacen demostración de nuevos productos con los que cuentan y como será su uso en caso la empresa decida adquirir estos ; se trata entonces de productos que las marcas proveedoras innovan y proponen que sean utilizadas en panadería; por lo general son pre-mezclas para facilitar la elaboración de los panes dulces y salados que tienen por finalidad acelerar el proceso debido a que la mayoría de ingredientes vienen ya mezclados estandarizando así los productos motivo por el cual casi nunca se implementan . De acuerdo a lo conversando con los maestros estas capacitaciones son bien recepcionadas y no se ha registrado resistencia cuando se les ofrece.

El Capital Humano en planta coincide con la experiencia que les brinda esta iniciativa pues mencionan que si les es útil porque tecnifican aun más el desarrollo de sus actividades dado que la forma de producir panes es muy similar en todas sus variedades además de intercambiar ideas y experiencias con los técnicos capacitadores. Ellos prefieren que se les capacite en base a los productos que ya dominan; brindándoles las innovaciones que estos presentan y las nuevas tendencias en panadería que vayan de acuerdo al giro del negocio.

Es importante recalcar que los tres maestros tienen en promedio cincuenta años y ya se presente intención de jubilación por parte de uno de ellos, esto dejaría un vacío en planta debido a que la empresa no cuenta con maestros junior los cuales podrían asumir el puesto sin problemas, por lo que podemos concluir que el propietario de la empresa ya sea por motivos económicos o por falta de organización en las actividades se preocupa más por el presente dejando de lado el futuro de las operaciones .

Destacamos mediante la observación de campo, la ausencia de formalidad en procesos y procedimientos en planta, si bien es cierto no hay muestra de resultados negativos por la poca cantidad de productos defectuosos debido a la experiencia antes mencionada; este es un factor importante ya que no se garantiza la adecuada utilización de materia prima, ni de los equipos de la empresa. Para realizar un análisis puntual primero

identificaremos las debilidades y fortalezas de cada perspectiva en este caso para la de Aprendizaje y Crecimiento tenemos:

TABLA 1.4:

“Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento de la Panadería la “Estrella””

<i>Debilidades</i>	<i>Fortalezas</i>
No hay capacitación continua	Maestros con 25 años de experiencia
No hay transferencia de conocimientos	Manejo avanzado de equipos básicos de Panadería

Fuente: Datos Primarios - Elaboración Propia

Como se menciona anteriormente, el 57% del capital humano se encuentra en planta, los cuatro colaboradores que representan dicho porcentaje no reciben capacitación con la cual puedan perfeccionar y mejorar las habilidades adquiridas en su mayoría de forma empírica. Estas iniciativas no son ejecutadas debido a que no son debidamente planificadas por el propietario del negocio. Si estas fueran implementadas destinándoles un presupuesto anual, el capital humano mostraría mejora continua en el tiempo de producción, la manipulación de equipos y alimentos e innovación; brindando así excelentes productos a los clientes y representando mayores niveles de utilidad para la empresa.

Tomando como referencia el último párrafo de la página 8 donde se cita que hay intención de jubilación de uno de los colaboradores que labora en planta es que se ve por conveniente realizar transferencias de conocimientos, debido a que la empresa deberá seguir ofreciendo los productos que este maestro se encarga de preparar aún así este o cualquier otro colaborador ya no sea parte de la empresa, para que los ingresos que representan estos productos sigan sumando al total de las ventas. Si bien es cierto es de suma importancia para la continuidad de las operaciones; actualmente el *Know how* de los maestros no es brindado hacia otro personal debido a que representaría un egreso más que no está planificado ,ya que cada uno de los maestros (2) tendría que tener un ayudante para que este vaya adquiriendo los conocimientos antes mencionados. Resaltamos la iniciativa de propietario en querer implementar un primer manual de

buenas prácticas , sin embargo esta iniciativa no fue completamente desarrollada ya que no hubo planificación debido a que la decisión de realizar dicho instrumento se tomo en función de querer ser proveedor de ciertas entidades que pedían como requisito tal manual, pero el tiempo que se tenía para presentar todos los requisitos solicitados era insuficiente para poder implementar al manual efectivamente, si bien es cierto se adquirió nuevos instrumentos de trabajo, mesas de amasado , batidoras industriales y cámaras de fermentación, la implementación no se concreto.

1.3.2. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

*“La empresa gestiona sus **procesos internos** y el desarrollo del capital humano, de información y organizacional para proporcionar la propuesta de valor diferenciadora de la estrategia.”⁴ Entonces podemos concluir que si bien es cierto la perspectiva de aprendizaje y crecimiento es el punto de partida para el desarrollo de estrategias para la empresa, la perspectiva de procesos la acompaña para formar juntos el **motor que mueve la estrategia.**⁵*

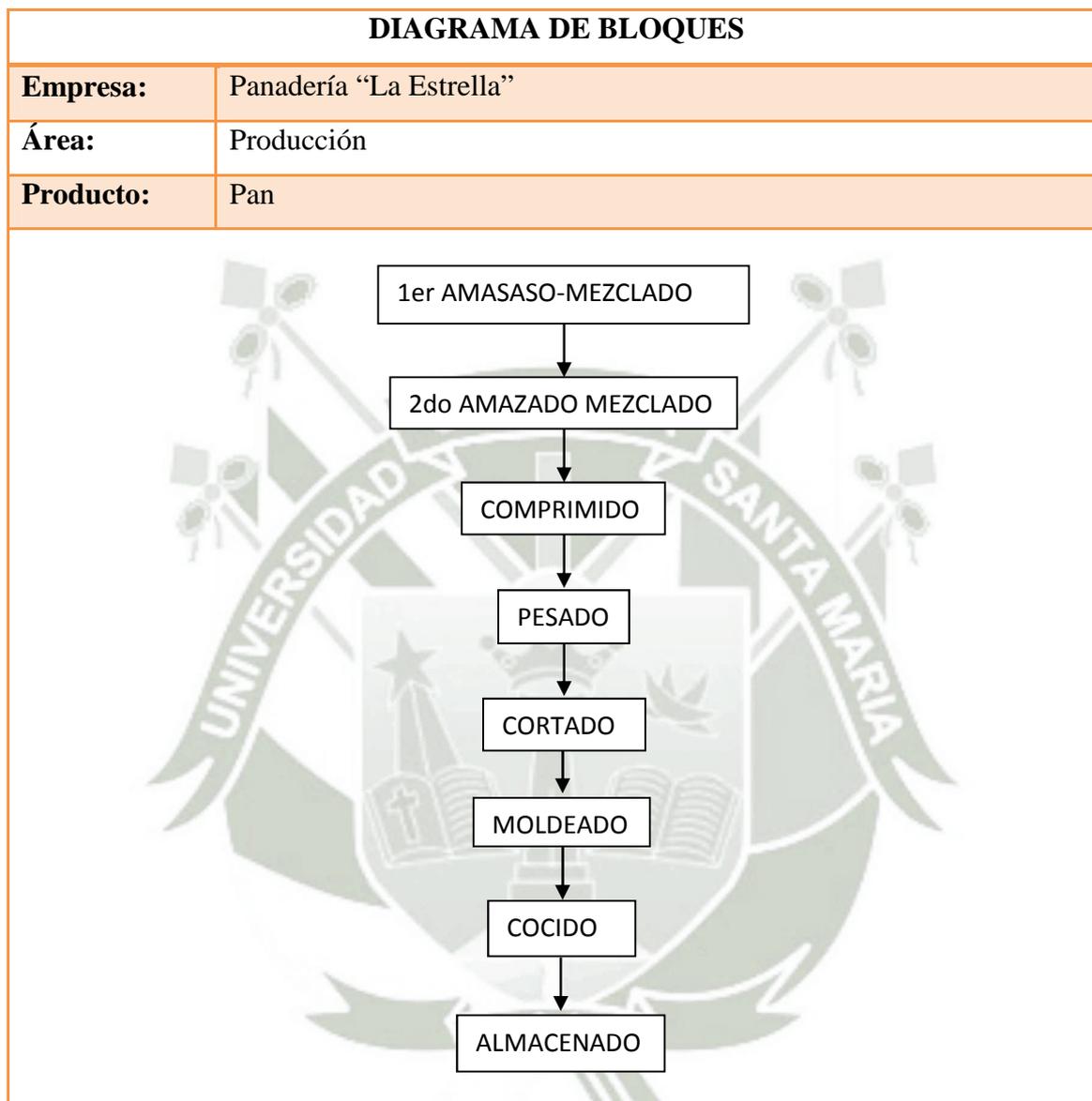
Para iniciar el diagnostico de la siguiente perspectiva podemos observar el proceso productivo de la panadería “La Estrella” que se muestran en los siguientes dos diagramas, vale la pena mencionar que este proceso es universal y que varía según el producto final en ingredientes más no el procedimiento principal.

⁴ Robert S. Kaplan, David P. Norton, “Mapas Estratégicos” – Primera parte, Capitulo 2, página 74

⁵ Robert S. Kaplan, David P. Norton, “Mapas Estratégicos” – Primera parte, Capitulo 2, página 61

TABLA N°1.5

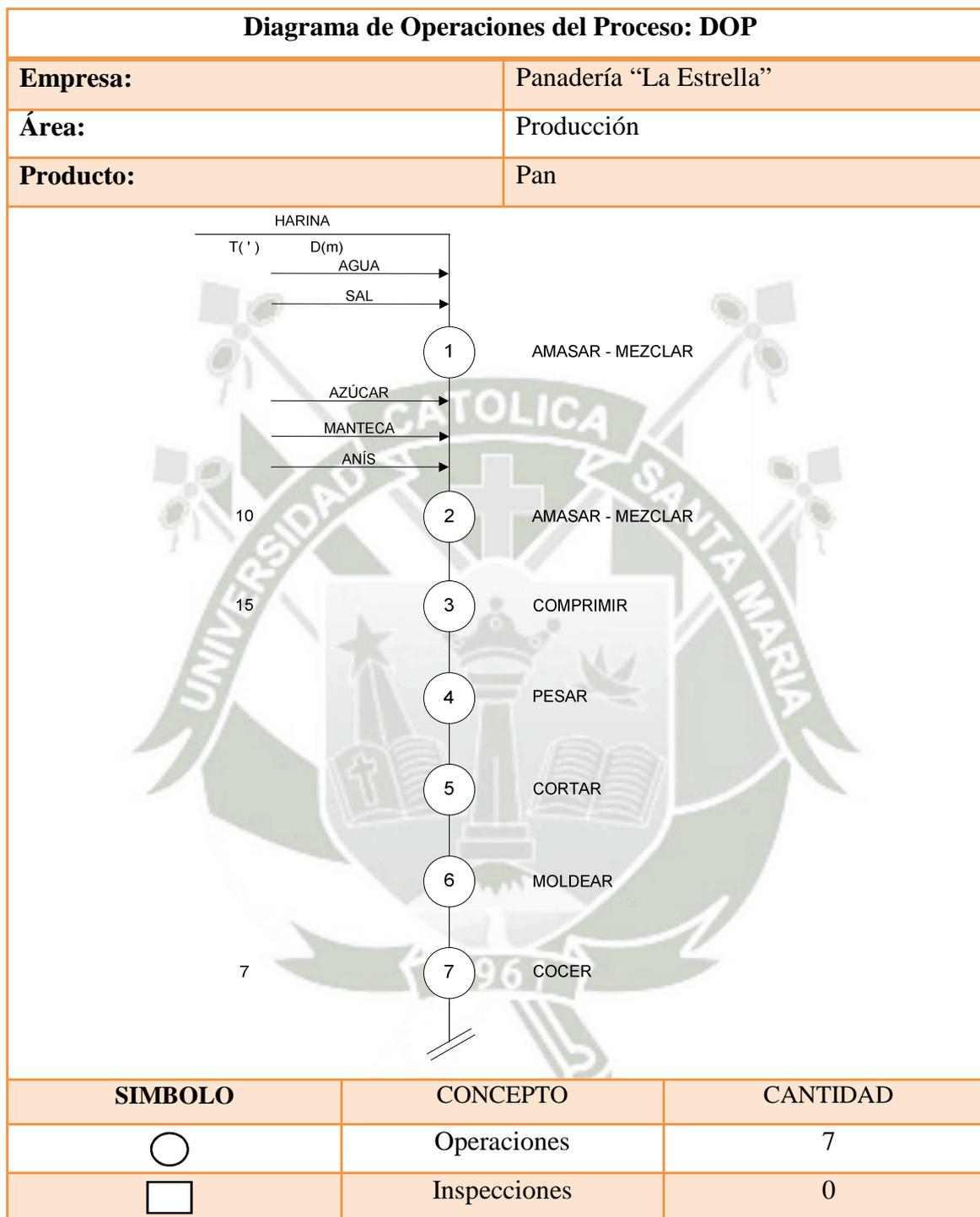
“Diagrama de Bloques de la Panadería la Estrella”



Fuente: Datos Primarios - Elaboración Propia

TABLA N°1.6:

“Diagrama de Operaciones del Proceso (DOP) de la panadería “La Estrella””



Fuente: Datos Primarios - Elaboración Propia

Como mencionamos en líneas previas el proceso es similar para los productos, las variantes se generan en los ingredientes de la 2da mezcla y en el diseño del producto (peso, tamaño, forma, decoración, etc.) podemos extraer una primera conclusión luego

de analizar el proceso y esta es que durante el tiempo de producción no se realiza inspecciones de ningún tipo , eso si bien en cierto es un factor negativo el cual no afecta el desempeño de la microempresa pues la experiencia de los obreros (maestros) garantiza una producción aceptable ,estas inspecciones no deben ser dejadas de lado y formalizarse.

Es importante conocer los temas que giran alrededor de esta perspectiva, como lo menciona Robert S. Kaaplan y David P. Norton en su texto titulado “Mapas Estratégicos”, este reconoce cuatro grupos en la perspectiva de procesos internos:

1. Procesos de gestión de operaciones

- Desarrollar y sostener relaciones con proveedores
- Producir bienes y servicios
- Distribuir y entregar productos y servicios a los clientes
- Gestionar el Riesgo

2. Procesos de gestión de clientes

- Selección de clientes
- Adquirir Clientes
- Retener Clientes
- Desarrollar las relaciones con los clientes

3. Procesos de innovación

- Identificar oportunidades de nuevos productos y servicios
- Gestionar la cartera de investigación y desarrollo
- Diseñar y desarrollar los nuevos productos y servicios
- Lanzar los nuevos productos y servicios al mercado

4. Procesos reguladores y sociales

- Medio ambiente
- Seguridad y Salud
- Practicas de empleo
- Inversiones en la comunidad

El diagnostico de esta perspectiva se realizo mediante observación primaria, la que consistió en visitas de campo tanto en el turno de mañana como en el de noche, y que junto a las entrevistas que el Señor Freddy Prieto nos brindo, se obtuvo la información

necesaria para poder obtener conclusiones relevantes respecto a los procesos que realiza la panadería “La Estrella”

TABLA N°1.7:

“Numero de productos defectuosos “Hamburguesa Bañada””

INSUMO	PESO	
Harina	50	klos
Azúcar	4	klos
Levadura	0.96	klos
Sal	1	klos
Manteca	4	klos
Mejorador	0.4	klos
Huevos	0	klos
Ajonjolí	0	klos
Agua	27	ltros
Sub Total	87.36	klos
Peso Por Producto	0.06	kilos
Total Panes	1456	Unid.
Panes Defectuosos 0.35%	5	Unid.

Fuente: Elaboración Propia

El primer punto a destacar es la poca cantidad de productos (panes y pasteles) que se registran defectuosos, el proceso productivo es llevado a cabo de manera aceptable por los maestros panaderos mencionados anteriormente, al calificar su labor como aceptable queremos destacar el buen desarrollo del proceso, pero esto no garantiza que sea el mejor en cuanto a ahorro de energía (costos) y tiempo. La empresa genera 1400 (mil cuatrocientos) panes aproximadamente por quintal de harina (Saco de 50 Kg), de estos son considerados productos defectuosos 15 a 5 dependiendo del tipo de pan que se realice, en valores porcentuales nos da un margen que oscilaría entre el 0.3% a 0.4%. Por ejemplo, en el producto de la empresa **Hamburguesa Bañada**, tomando en cuenta el margen de 0.35% (promedio de los dos valores mencionados anteriormente). Como muestra la tabla 1.7. Como referencia tomamos una producción con 50 kilos de harina, y en base a esta Materia Prima que se denominara el 100% por efectos de receta, los demás son especificados en función de este y bajo la medida que le corresponde. En

términos de panadería se nombra al ingrediente principal (Harina) como “el 100%”. Si bien es cierto no representa en la preparación el porcentaje asignado, nos basamos en este insumo principal para completar los demás y así lograr la receta del producto seleccionado, en este caso el de la hamburguesa bañada; después de haber totalizado la receta se determina la cantidad de panes a producir; se obtiene con el peso de masa generada al incluir todos los insumos, entre el peso de cada pan en crudo, entonces tenemos:

$$\text{Cantidad de Panes a Producir} = \frac{\text{Masa Bruta (Kilogramos)}}{\text{Peso crudo por tipo de pan (Kilogramos)}}$$

Para él del producto en mención tenemos que;

$$\text{Cantidad a Producir} = \frac{87.36}{0.06}$$

$$\text{Cantidad a Producir} = 1456 \text{ Panes}$$

Este resultado es el 100% de producción, seguidamente detallamos cuanto representan los cinco panes defectuosos por quintal producido (50 kilos de harina) los cuales representan el 0.35% de 1456 panes.

Como segundo punto destacamos los desperdicios y desechos que se dan en la elaboración de los diversos productos, estos desperdicios y desechos se generan principalmente por los panes y pasteles que tienen poca duración y por lo tanto son altamente perecibles, estos tienen que rotar en menos de 2 días para el caso de los panes y el tiempo máximo para los pasteles es de 4, sino es tiempo suficiente como para que se deteriore la calidad.

En el análisis realizado al año 2011 (hasta el 13 de diciembre) tenemos registrado los siguientes desechos en productos:

Tabla N°1.8:

“Registro de panes NO VENDIDOS de la panadería “La Estrella” – 2011”

Pan Restante	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Hamb. Bañ.	124	112	118	120	118	125	109	114	110	107	104	59
Hot Dog	122	113	105	107	119	108	98	99	118	102	105	61
Baggette Gr.	12	9	14	10	8	8	9	10	10	11	8	4
Shavatta	60	55	62	58	56	63	59	54	59	62	58	31

Fuente: Datos Primarios - Elaboración Propia

Estos resultados nos indican que los desechos en lo que concierne a productos finales es pequeño más no poco importante, pues representa una pequeña porción de la producción total y solo en 4 de 36 productos desarrollados normalmente.

TABLA N°1.9:

“Registro de pasteles NO VENDIDOS de la panadería “La Estrella”-2011”

Pasteles Rest.	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Chicharrón	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	1	2
Pajuelas	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Ferrocarril	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	1
Voladores	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0

Fuente: Datos Primarios – Elaboración Propia

En pastelería la situación es muy parecida, como vemos, solo cuatro productos muestran desechos por pero los valores al igual que los panes son bastante pequeños ya que tenemos que considerar que son valores mensuales.

El número de desechos es comprensible por el giro del negocio, el cual tiene una rotación muy alta en productos terminados, y considerando el incremento de beneficios que se busca en un mapa estratégico el conocimiento de estos números es fundamental.

En lo que corresponde al uso de activos fijos, es decir la maquinaria y los equipos ; la capacidad instalada de la empresa se encuentra al 50 por ciento, ya que cuentan con dos hornos y se utiliza normalmente uno, este valor (50%) se ve incrementado por campañas, por ejemplo en el Día de la madre, del padre, Campaña de guaguas, Navidad, entre otras, usar del segundo horno significa también incremento de mano de obra, ya que el horno con el que cuenta la empresa es uno solo y la utilización de este depende del número de productos que se preparen para ser ingresados a tiempo ya sea durante el turno de mañana o por la noche.

La panadería cuenta con dos maestros panaderos en la mañana, y uno en la noche junto con un ayudante, si esta quisiera incrementar la producción necesitaría más colaboradores ya que la prioridad es la preparación de los productos antes de ingresar al periodo de cocción en lugar de mayor maquinaria.

Según lo observado la maquinaria y equipo que posee la panadería mezclan, la escuela clásica con la moderna, la primera se refiere al horno de piso el cual brinda una ventaja a la hora de incrementar la producción pero desventaja a la hora de reducirla ya que la Materia prima utilizada para calentarlo es exactamente la misma al 10% o 50% de su capacidad por ejemplo; por lo que no es conveniente calentarlo si la producción será menor a 2184 panes o la receta en base a 75 kilos de harina.

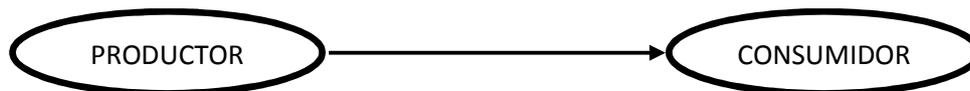
Esto nos conduce al tiempo de duración del proceso productivo; los colaboradores de la empresa administran el tiempo en base a la experiencia obtenida, controlando así el tiempo en la mayoría de casos de forma empírica y no en base a un manual de manufactura donde se especifique el tiempo requerido para cada actividad; se debe formalizar para que no se presenten inconvenientes a futuro en el caso de contratar mano de obra adicional o reemplazar la actual.

Podemos reconocer que la duración del procesos es similar que hace 10 años, lo que nos indica claramente que no se presentaron iniciativas para mejorarlo y hacerlo eficaz, tarea que le corresponde al propietario y colaboradores de la empresa pues va de la mano con el interés de hacer un mejor trabajo en menos tiempo y optar por la mejora continua.

Luego de realizar un diagnostico el proceso de producción, es necesario identificar como estos son comercializados y de qué manera nuestros productos llegan al consumidor final, los canales de distribución nos brindaran una primera impresión. La empresa cuenta con 3 canales: un canal directo, y dos indirectos, de nivel 1 y nivel 2 respectivamente:

GRAFICO N°1.2:

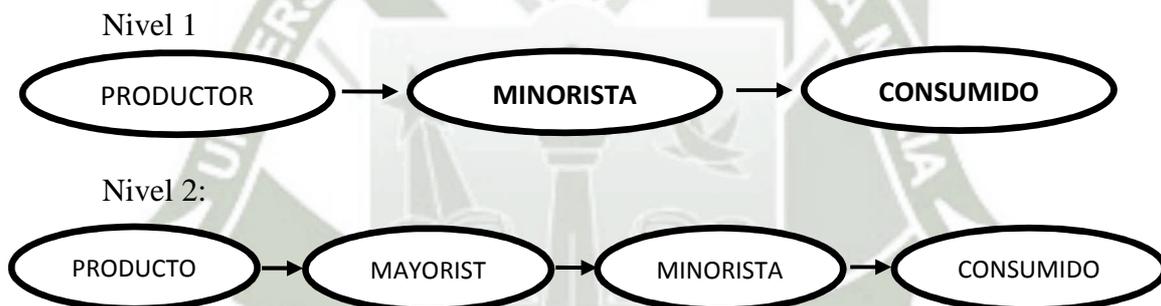
“Canal de Distribución Directo”



Fuente: Elaboración Propia

GRAFICO N°1.3:

“Canales de Distribución Indirectos de Nivel 1 y Nivel 2”



Fuente: Elaboración Propia

El primero y el segundo canal están presentes en la misma panadería es decir en la tienda con la que se cuenta, estas ventas se realizan al contado, por lo tanto representan un ingreso en tiempo real, el segundo canal también se presenta en la panadería ya sea por clientes frecuentes que usan el pan para abastecer sus negocios por lo general bodegas o otras panaderías con menor volumen de producción o como parte de un producto final (Carritos Sangucheros, sangucherías, etc.)

El último de los canales se ejecuta fuera de la tienda, es decir en el mercado de abastos “San Camilo”, en este punto de venta se tienen dos clientes la Señora Paquita Salinas y Yaneth Córdova, los productos solicitados por estas dos Señoras son vendidos tanto a consumidores finales, mayoristas o minoristas, por lo que no solo observamos el último

canal (canal de distribución de Nivel 2), sino también los otros dos canales que citamos. Vale la pena mencionar que estos clientes en el mercado antes mencionado adquieren el producto al crédito en promedio a un día salvo cuando hay campañas, Y estos ingresos son destinados íntegramente para el pago de compras de insumos al crédito

Estos canales si bien es cierto logran un gran número de productos vendidos; no muestran variación en el año estudiado, la demanda presenta la misma tendencia, por lo que podemos concluir que la empresa está conforme con los canales que presenta a la fecha, pueden aprovechar oportunidades que se presentan circunstancialmente pero no las buscan ni tiene un plan elaborado de incremento de clientes.

TABLA 1.10:

“Perspectiva de Procesos Internos de la Panadería la “Estrella””

<i>Debilidades</i>	<i>Fortalezas</i>
Lo procesos no se implementan formalmente	Capacidad instalada disponible según requerimientos el mercado
No cuentan con ninguna clase de inspección durante el proceso	Bajo % de productos defectuoso por proceso

Fuente: Datos Primarios - Elaboración Propia

Para recapitular ; los procesos y procedimientos no presentan mejora continua , situación que debilita la optima preparación de los productos , si bien es cierto los maestros cuentan con conocimientos tanto empíricos como científicos estos pueden mejorar reduciendo el tiempo de producción y por lo tanto también los costos , dado que esta es una Panadería que compite en un mercado saturado y donde se tiene que vender gran cantidad de productos para poder justificar el funcionamiento de la empresa y con esto obtener mayores niveles de rentabilidad.

Se identificaron tres canales de distribución; dos de estos indirectos y uno directo, el canal directo se presenta en la tienda con la que cuenta “La Panadería” vendiendo los productos al consumidor final y registrando así mayores niveles de utilidad , el canal indirecto de nivel 1 también se presenta en tienda pero con la diferencia que los precios

no disminuyen a pesar de que la venta no se realiza al consumidor final; situación que si se presentan cuando se utiliza el canal de distribución indirecto de nivel 2.

1.3.3. PERSPECTIVA DE CLIENTES

La *perspectiva de clientes* define la propuesta de valor que será entregada. Esta propuesta proporciona el *contexto* para que los activos intangibles creen valor. Para conocer como los actuales clientes perciben los atributos de los productos y la calidad del servicio es que se realizo una encuesta. Esta fue tomada a la totalidad de clientes frecuentes, se encuestaron a setenta clientes número proporcionado por las encargadas de ventas la Señora Virginia Aco y Aurora Robles quienes nos ayudaron a identificarlos sin ningún problema y por tratarse de una micro empresa es que se pudo encuestar a todos. Las preguntas están relacionadas con los atributos con los que cuentan los productos considerándose los siguientes temas:

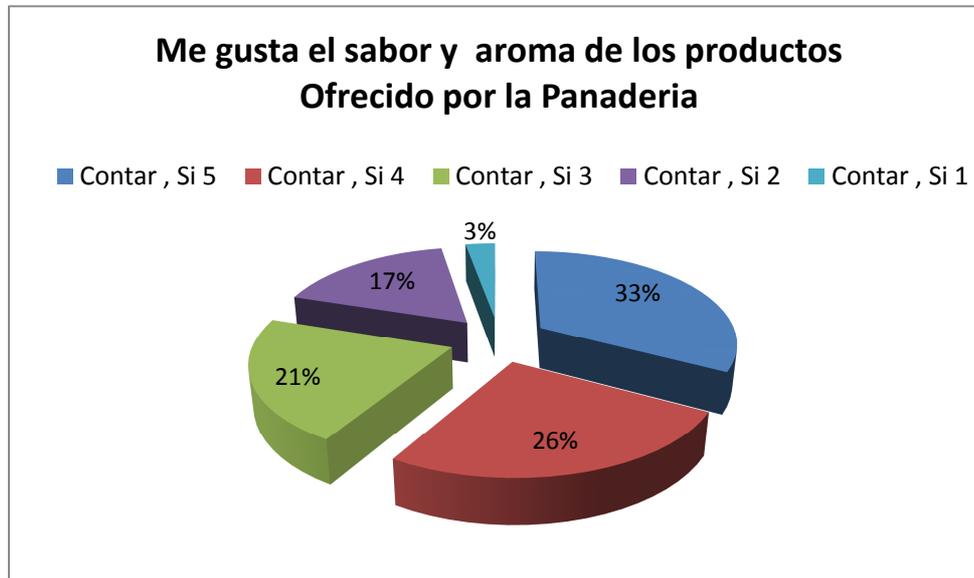
- Sabor y Aroma de los productos
- Presentación en Tamaño de los Panes
- Decoración y presentación de los Pasteles
- Calidad del Servicio y atención de reclamos.

Para el desarrollo de las encuestas se aplico el método Likert, en este caso se utilizo valores del 1 al 5, donde 5 representa “totalmente de acuerdo” con la afirmación presentada y 1 “en total desacuerdo” con la misma.

La Primera afirmación es “Me gusta el sabor y aroma de los productos Ofrecido por la Panadería “esta nos brindara una visión general sobre la verdadera percepción de los clientes hacia los productos. El gráfico N°1.4 nos muestra los resultados:

GRAFICO N° 1.4

“Encuesta de Satisfacción del Cliente, Afirmación: *Me gusta el sabor y aroma de los productos ofrecidos por la panadería*”



Fuente: Datos Primarios - Elaboración Propia

De los setenta encuestados el 33% está totalmente de acuerdo con la afirmación, esto nos brinda una primer panorama; el cual nos indica que menos de la mitad de nuestros clientes se encuentran totalmente satisfechos con el sabor y aroma de los productos lo que significa que solo tenemos 23 clientes fidelizados y 47 que, pese a su preferencia pueden sustituir nuestros productos con relativa facilidad dependiendo de cuan satisfechos o insatisfechos se encuentren. Para saber cuáles son los productos más solicitados por los clientes es que se realizó el **GRAFICO N°1.5** en base a los ingresos e información de producción, podemos apreciar pues que el 81% de los ingresos se ven representados por la venta de panes salados, entonces tenemos que dentro del 33% que representa a los clientes totalmente satisfechos la mayoría se encuentra en este estado por que la propuesta actual de panes salados es la correcta para sus requerimientos. Por contraparte este 81% que representa los ingresos por panes salados lamentablemente puede mostrar tendencia a disminuir debido a que los productos que se encuentran dentro de esta Zona“ *panes salados*” son aquellos en los cuales se compite en *precio*, pues por lo general tenemos la variedad de Hamburguesa Bañada de 60 y 70 gramos que representa el 59% y 15% de los ingresos respectivamente y el Pan para Hot dog de

60 gramos, estas dos variedades pueden ser rápidamente adquiridas en otras Panaderías cercanas a precio similar.

GRAFICO N°1.5

“Ingresos por Zonas: Panadería “La Estrella”



Fuente: Datos Primarios – Elaboración Propia

Para detallar quienes son los competidores directos es que se procedió a realizar observación de campo para poder conocer a fondo los precio y la calidad del producto ofrecidos por ellos:

TABLA N°1.11:

“Principales competidores de la Panadería “La Estrella””

N°	NOMBRE DE LA EMPRESA COMPETIDORA	UBICACIÓN
1	Panadería y Pastelería Jordano	San Juan de Dios
2	Panadería Y Pastelería Bonanza	Siglo XX
3	Panadería Y Pastelería Don Pedrito	Victor Lira
4	Panadería Y Pastelería La Esquinita	Victor Lira

Fuente: Datos Primarios – Elaboración Propia

Las cuatro panaderías tienen precios similares en los tres productos mencionados, cabe resaltar que cuando el precio es menor la calidad también lo es, por lo tanto tenemos

que dos de las cuatro Panaderías prefieren conservar la calidad y así competir con un producto similar a el mismo precio , pero se detecto también dos casos donde la calidad baja y por lo tanto el precio , es ahí donde recurren los clientes que forman parte de canales indirectos de distribución (Mayorista – Minorista – Consumidor Final), cuando se presentan incrementos en el precio. Cabe resaltar que solo se tomo en cuenta estas dos panaderías por la cercanía a la empresa analizada.

TABLA N°1.12:

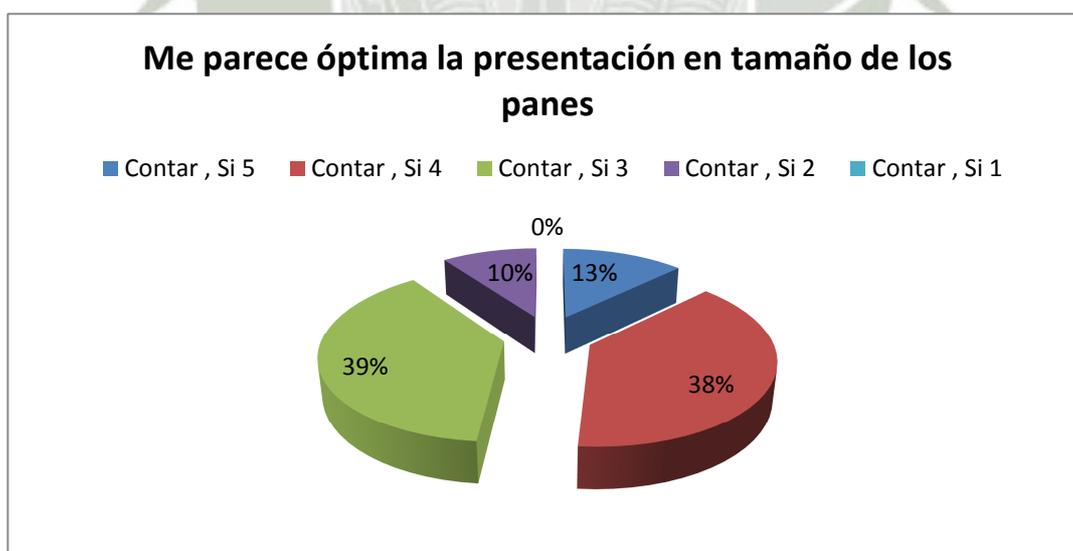
“Cuadro comparativo de precios - 2011”

Producto	Precio Panadería " La Estrella"	Precio Competidor 1	Precio Competidor 2	Precio Competidor 3	Precio Competidor 4
Hamburguesa Bañada (50 Gr)	S/. 0.25	S/. 0.25	S/. 0.25	S/. 0.20	S/. 0.20
Hot Dog (50 Gr)	S/. 0.25	S/. 0.25	S/. 0.25	S/. 0.20	S/. 0.20
Hamburguesa Bañada (60 Gr)	S/. 0.25	S/. 0.33	S/. 0.25	S/. 0.25	S/. 0.25

Fuente: Datos Primarios – Elaboración Propia

GRAFICO N°1.6:

“Encuesta de Satisfacción del Cliente, Afirmación: Me parece óptima la presentación en tamaño de los panes”

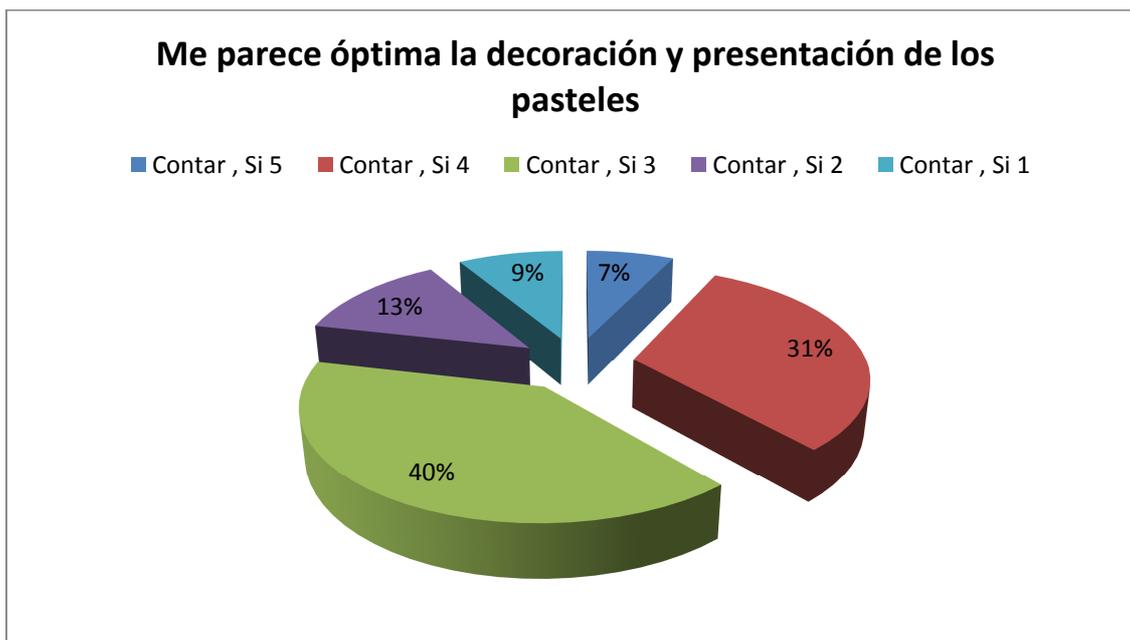


Fuente: Datos Primarios – Elaboración Propia

De acuerdo a los resultados solo el 10% de los clientes no está de acuerdo con la presentación en tamaño de los productos en específico de los panes, lo que confirma que los productos son elaborados para satisfacer un segmento de mercado ya conocido.

GRAFICO N°1.7:

“Encuesta de Satisfacción del Cliente, Afirmación: Me parece óptima la decoración y presentación de los pasteles”

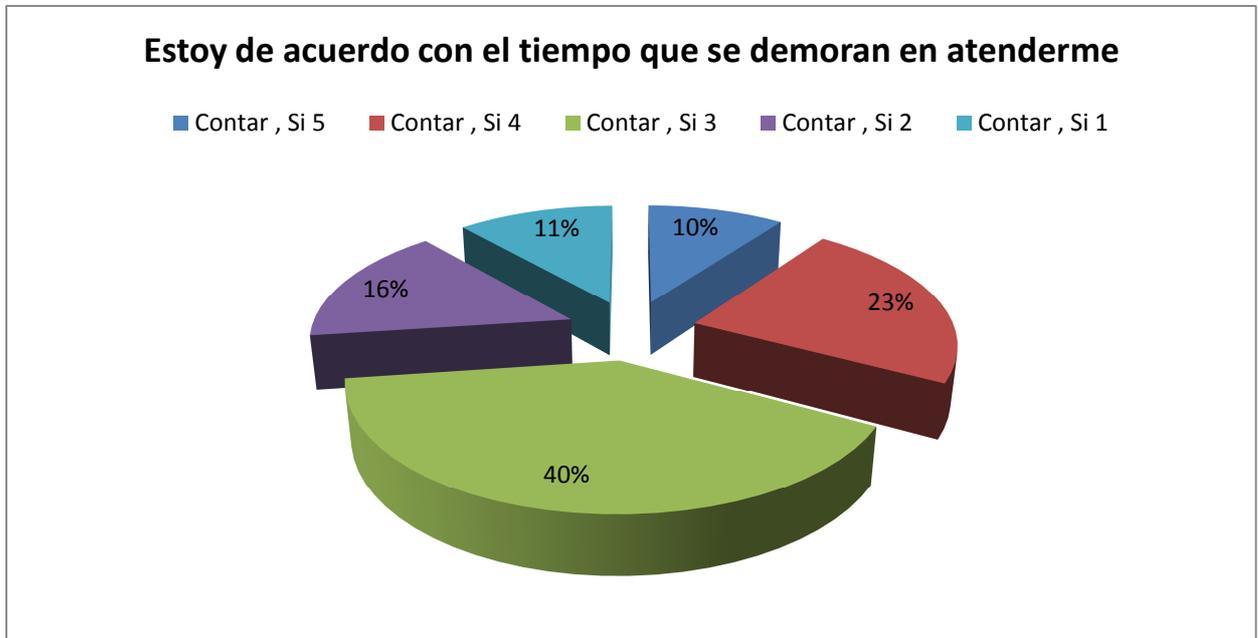


Fuente: Datos Primarios – Elaboración Propia

Cerca de la mitad de encuestados no se encuentran totalmente satisfechos con los atributos que presenta actualmente el producto estudiado, resultado que demuestra que la decoración y presentación de los pasteles no es la mejor para el entorno en el que se desenvuelve la empresa.

GRAFICO N°1.8:

“Encuesta de Satisfacción del Cliente, Afirmación: Estoy de acuerdo con el tiempo que se demoran en atenderme”

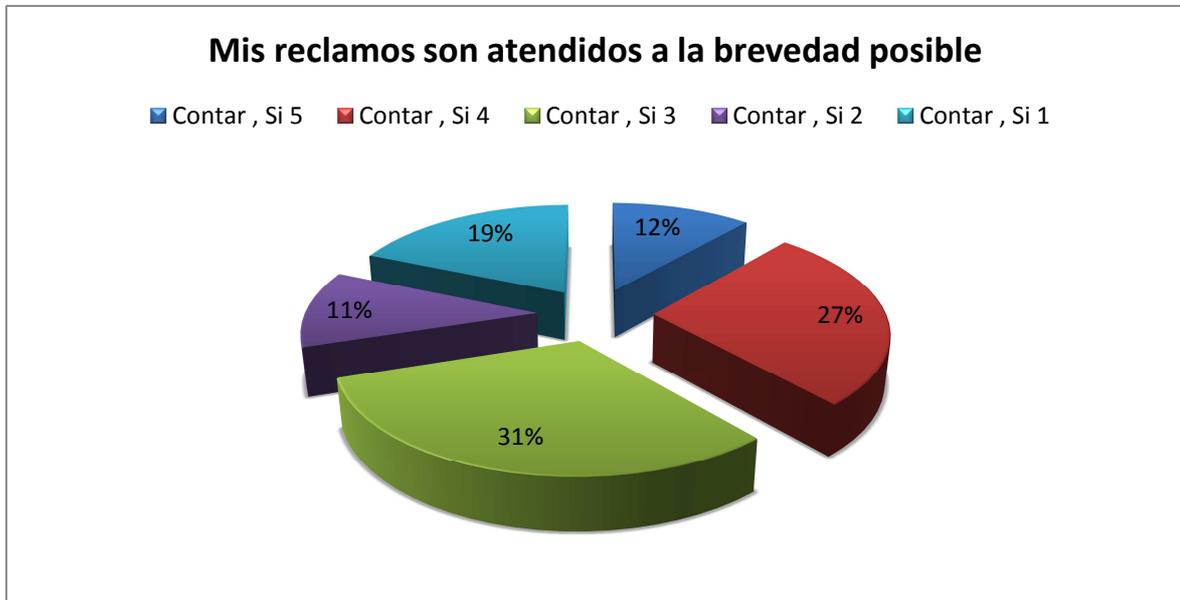


Fuente: Datos Primarios – Elaboración Propia

Los últimos dos gráficos están enfocados a la atención que es brinda a los cliente tanto en el proceso de compra como en el servicios post venta. Los resultados reflejan que el 40% no está completamente satisfechos con el tiempo en que sus pedidos son atendidos, en conveniente mencionar también que el 23% percibe el proceso de compra adecuado y el 16% muestra una tendencia de cercanía a estar en total desacuerdo, a pesar de estos resultados podemos concluir que el tiempo que los clientes esperan por sus pedidos no es el adecuado pero se encuentra dentro de los estándares aceptables dado que no tenemos un alto nivel de desaprobación.

GRAFICO N°1.9:

“Encuesta de Satisfacción del Cliente, Afirmación: Mis reclamos son atendidos a la brevedad posible”



Fuente: Datos Primarios - Elaboración Propia

Por último para conocer como los clientes perciben el servicio postventa de la empresa es que se incluyo esta pregunta, los clientes expresaron pues su inconformidad debido a que cerca del 20% respondió que está en total desacuerdo con el tiempo en que se demoran en atender sus reclamos, respaldando este resultado tenemos que el 31% se siente regularmente satisfecho con el tiempo de espera.

De acuerdo a los datos recolectados mediante visita a planta y los brindados por las encargadas de ventas, los reclamos se presentan cuando los productos presentan defectos desde planta en su mayoría problemas por el tamaño, situación que se presenta por no contar con una manual de manufactura implementado, sin embargo los reclamos no son frecuentes pues tenemos que la mayor incidencia de estos fue dos reclamos en un mes.

Por contraparte tenemos a los clientes que se encuentran en el mercado de abastos “San Camilo” , los reclamos son específicamente por productos dañados en el transcurso de transporte de fábrica a sus puestos ,debido a que no se cuenta con embases adecuados

para el traslado , a continuación mencionamos las debilidades y fortalezas de esta perspectiva:

TABLA 1.13:

“Perspectiva de procesos de la Panadería la “Estrella””

<i>Debilidades</i>	<i>Fortalezas</i>
Los clientes no se encuentran totalmente satisfechos con nuestros productos y servicios.	Fidelidad y Lealtad de clientes (años adquiriendo productos)
Lenta atención de reclamos.	

Fuente: Datos Primario - Elaboración Propia

Como se menciona en la página 21 del presente trabajo de investigación menos de la mitad de los clientes se encuentran totalmente de acuerdo con el sabor y aroma de los productos ofrecidos, lo que indica que se deben sumar esfuerzos para proporcionar la mejor propuesta a los clientes (producto y proceso de compra) sino se corren el riesgo de ser reemplazados rápidamente por productos ofrecidos por empresas del mismo rubro que operan cerca de La empresa analizada. Como apreciamos en el Gráfico N° 1.5 los ingresos provenientes de Panes salados (Zona 1) representan el 81% de los ingresos totales. **El Pan de Hamburguesa Bañada** clase de pan ubicado en esta zona genera ingresos por S/. 120,614.25 anuales siendo el aporte más significativo de esta zona. Este y los dos productos mencionados en la página 23 son aquellos por los que se compite en precio, debido a esta situación la calidad y el precio deben de presentar mejoras continuas para satisfacer totalmente a los clientes y estos no vean la opción de recurrir a la competencia, reduciendo así nuestros ingresos.

El segundo tema a analizar en esta perspectiva va relacionado con el proceso de compra y la atención post venta. Los resultados demuestran que el proceso de compra evaluado en la pregunta número cuatro de la encuesta no es eficaz dado que tenemos cerca del 50% de clientes relativamente satisfechos, se hace necesario aminorar este tiempo que oscila entre cinco y diez minutos dependiendo de cuantos productos se compran. Como se explico en la página 26 los reclamos no son incidentes pues en promedio solo se presenta un reclamo por mes, según lo analizado los reclamos surgen cuando los productos defectuosos que deberían ser separados en planta, llegan a manos de los clientes. Esta situación no es repetitiva pero es necesario inspeccionar todos los productos que salen a tienda.

CAPITULO II:

DIAGNOSTICO DE LA PERSPECTIVA FINANCIERA EN LA PANADERIA “LA ESTRELLA”

2.1. INTRODUCCION

El siguiente capítulo se realiza el diagnóstico y análisis de la perspectiva financiera de la panadería “La Estrella”, para el cual se elaboró todos los presupuestos necesarios y poder concluir en el Flujo de Caja del año 2011.

2.2. DIAGNOSTICO DE LA PERSPECTIVA FINANCIERA DE LA PANADERIA “LA ESTRELLA”

Como menciona Norton y Kaplan: *“El Balance Score Card mantiene a la perspectiva financiera como el objetivo final para las empresas que busca maximizar las utilidades. Los indicadores de desempeño de la empresa indican si la estrategia de la empresa, incluyendo su implementación y ejecución, contribuyen a la mejora de los resultados financieros...”*⁶ Esto nos dice que en la perspectiva financiera se plasma el éxito o fracaso de las estrategias, es decir esta perspectiva muestra el resultado conjunto de las demás estrategias.

Para el diagnóstico de la perspectiva financiera desarrollamos con fines analíticos el flujo de caja de la panadería “La Estrella” de este último periodo, (Enero 2011 al 13 de diciembre del 2011⁷.)

Los ingresos son principalmente por las ventas de productos, estos representan un 97% de estos, y 3% expresado en otros ingresos, estos están compuestos por los beneficios generado por el servicio de horneado de asaderas y por la venta de pan molido, elaborado

⁶ Robert S. Kaplan, David P. Norton, “Mapas Estratégicos” – Primera parte, Capítulo 2, página 67

⁷ 13 de diciembre del 2011 – Último día de recolección de información

con los residuos de los productos no vendidos. En la Tabla 2.1: “*Otros Ingresos del año 2011 de la Panadería “La Estrella”*” notamos que los ingresos por asaderas como se denomina, representa S/. 12,672.58 (Doce mil seiscientos setenta y dos 58/100 Nuevos Soles)

TABLA N°2.1:

“*Otros Ingresos del año 2011 de la Panadería “La Estrella”*”

OTROS INGRESOS	TOTAL
PAN MOLIDO	S/. 598.58
ASADERAS	S/. 12,074.00
Total Otros Ingresos	S/. 12,672.58

Fuente: Datos Primarios – Elaboración Propia

Todos los insumos que requiere la Panadería para desarrollar sus actividades con normalidad durante un año se muestran en la Tabla N° 2.3 en la que se detalla las compras realizadas por la empresa, es decir, el Presupuesto de Materia Prima de la empresa.

En la mano de obra directa destacan los sueldos de los trabajadores durante el año 2011, como se menciono antes la empresa tiene 4 colaboradores en planta que conforman la MOD, tres maestros panaderos y un ayudante. La primera fila de valores de la Tabla N°2.2 muestra el total por meses que la empresa paga por su MOD.

TABLA N°2.2:

“*Presupuesto de Mano de Obra Directa*”

N° Trab	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
4	S/. 3,369	S/. 3,667	S/. 3,667	S/. 3,667	S/. 3,667	S/. 3,667	S/. 41,924						
2	S/. 1,544	S/. 1,842	S/. 1,842	S/. 1,842	S/. 1,842	S/. 1,842	S/. 20,022						
1	S/. 975	S/. 11,704											
1	S/. 850	S/. 10,197											

Fuente: Datos Primarios – Elaboración Propia

TABLA N°2.3:

“Presupuesto de Materia Prima de la Panadería “La Estrella” - 2011”

PRESUPUESTO DE MATERIA PRIMA		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Harina	Compra	80	70	77	78	77	74	71	70	67	70	67	39
	Can requerida	4000	3491	3835	3885	3860	3702	3569	3500	3349	3460	3396	1904
	Inv. Inicial	4000	3500	3860	3924	3889	3729	3577	3508	3358	3509	3398	1952
	Inv. Final	0	10	24	39	29	27	8	8	9	48	2	48
	Costo MP (S/.)	7467	6837	7508	7566	7469	7030	6745	6650	6365	6650	6365	3705
Azucar	Compra	6	6	5	6	6	5	6	6	6	6	6	6
	Can requerida	291	261	288	291	284	276	289	298	281	313	318	282
	Inv. Inicial	300	309	298	310	319	285	309	321	323	342	329	311
	Inv. Final	9	48	10	19	35	9	21	23	42	29	11	29
	Costo MP (S/.)	819	825	680	816	786	665	798	798	798	798	798	798
Levadura	Compra	140	122	133	136	134	129	129	131	123	135	130	93
	Can requerida	67	58	64	65	64	62	62	63	59	65	63	45
	Inv. Inicial	67	59	64	66	65	62	62	63	59	65	63	45
	Inv. Final	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Costo MP (S/.)	700	610	665	748	737	710	710	721	677	743	715	512
Sal	Compra	76	64	72	72	72	69	66	64	60	62	61	29
	Can requerida	75	65	71	72	72	69	66	64	61	62	61	29
	Inv. Inicial	76	65	72	73	73	70	66	65	61	62	61	30

	Inv. Final	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1
	Costo MP (S/.)	91	77	86	86	86	83	79	77	72	74	73	35
Manteca	Compra	30	27	29	29	28	28	29	29	27	29	28	18
	Can requerida	296	264	293	292	285	275	290	295	265	289	280	178
	Inv. Inicial	300	274	300	297	285	280	296	296	271	297	287	187
	Inv. Final	4	10	7	5	0	6	6	1	7	7	7	9
	Costo MP (S/.)	1455	1332	1556	1581	1512	1540	1595	1595	1485	1610	1554	990
Mejorador	Compra	8	7	7	8	7	7	7	7	7	6	7	3
	Can requerida	38	34	37	37	37	36	34	34	33	33	32	18
	Inv. Inicial	40	37	38	41	38	36	35	36	37	34	36	19
	Inv. Final	2	3	1	3	1	0	1	2	4	1	4	1
	Costo MP (S/.)	264	231	231	264	231	231	231	231	231	198	231	99
Huevos	Compra	72	68	78	77	78	76	78	81	77	81	112	340
	Can requerida	72	68	79	77	78	76	78	81	77	82	112	339
	Inv. Inicial	72	68	79	77	78	77	78	82	78	82	112	340
	Inv. Final	0	1	0	0	1	0	1	1	1	0	0	1
	Costo MP (S/.)	432	408	468	462	468	456	468	486	462	486	672	2040
Ajonjoli	Compra	22	19	21	20	20	19	17	17	17	16	16	7
	Can requerida	22	19	20	21	20	19	17	17	17	17	15	7
	Inv. Inicial	22	19	21	21	20	19	17	17	17	17	16	8
	Inv. Final	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1

	Costo MP (S/.)	176	152	168	160	160	152	136	136	136	128	128	56
Agua	Compra	2438	2166	2368	2385	2365	2284	2189	2167	2076	2139	2069	885
	Can requerida	2438	2166	2369	2384	2366	2284	2189	2167	2075	2139	2070	884
	Inv. Inicial	2438	2166	2369	2385	2366	2284	2190	2167	2076	2140	2070	885
	Inv. Final	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	1
	Costo MP (S/.)	6	5	6	5	2							
Salvado	Compra	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	2	1
	Can requerida	139	149	174	160	153	146	143	147	132	133	117	51
	Inv. Inicial	150	161	212	188	178	175	179	186	138	156	123	56
	Inv. Final	11	12	38	28	25	29	36	38	6	23	6	5
	Costo MP (S/.)	240	240	320	240	240	240	240	240	160	240	160	80
Edulcorante	Compra	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Can requerida	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Inv. Inicial	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0
	Inv. Final	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0
	Costo MP (S/.)	350	0	0									
Papa	Compra	7	6	7	7	7	7	6	7	6	7	5	7
	Can requerida	7	6	7	7	7	7	6	7	7	7	5	7
	Inv. Inicial	7	6	7	7	7	7	7	8	7	7	5	7
	Inv. Final	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1
	Costo MP (S/.)	8	7	8	8	8	8	7	8	7	8	6	8

Camote	Compra	7	6	7	7	7	7	6	7	6	7	5	7
	Can requerida	7	6	7	7	7	7	6	7	7	7	5	7
	Inv. Inicial	7	6	7	7	7	7	7	8	7	7	5	7
	Inv. Final	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1
	Costo MP	11	9	11	11	11	11	9	11	9	11	8	11
Soya	Compra	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
	Can requerida	6	2	3	3	2	2	3	3	3	3	4	1
	Inv. Inicial	30	24	22	19	17	14	12	9	6	3	30	26
	Inv. Final	24	22	19	17	14	12	9	6	3	0	26	25
	Costo MP (S/.)	55	0	0	0	0	0	0	0	0	0	55	0
Anís	Compra	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	1
	Can requerida	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1
	Inv. Inicial	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	2
	Inv. Final	1	1	0	0	1	0	0	1	1	0	1	1
	Costo MP (S/.)	32	24	24	24	32	24	24	32	24	24	32	8
Mantequilla	Compra	1	0	2	0	2	0	0	2	0	2	0	10
	Can requerida	8	6	8	7	6	8	5	7	6	5	10	71
	Inv. Inicial	8	0	10	2	11	5	-3	8	1	10	5	75
	Inv. Final	0	-6	2	-5	5	-3	-8	1	-6	5	-5	4
	Costo MP (S/.)	59	0	116	0	116	0	0	116	0	124	0	580
Colorante	Compra	1	1	0	1	0	2	-1	0	3	1	2	2

	Can requerida	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	
	Inv. Inicial	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
	Inv. Final	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Costo MP (S/.)	8	8	0	8	0	16	-8	0	24	8	16	16	
Esencia	Compra	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	3	
	Can requerida	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	
	Inv. Inicial	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	3	
	Inv. Final	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	
	Costo MP (S/.)	100	0	0	0	0	0	0	0	100	0	0	300	
Caretas N°1	Compra	0	0	0	0	0	0	0	10	0	132	36	0	
	Can requerida	0	0	0	0	0	0	0	10	0	132	36	0	
	Inv. Inicial	0	0	0	0	0	0	0	10	0	132	36	0	
	Inv. Final	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Costo MP (S/.)	0	0	0	0	0	0	0	12	0	158	43	0	
Caretas N°2	Compra	0	40	0	22	24	0	0	81	0	220	0	0	
	Can requerida	0	40	0	22	24	0	0	81	0	220	0	0	
	Inv. Inicial	0	40	0	22	24	0	0	81	0	220	0	0	
	Inv. Final	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Costo MP (S/.)	0	32	0	18	19	0	0	65	0	176	0	0	
Caretas N°3	Compra	40	196	20	140	50	0	0	156	0	357	0	0	
	Can requerida	40	196	20	140	50	0	0	156	0	357	0	0	

	Inv. Inicial	40	196	20	140	50	0	0	156	0	357	0	0
	Inv. Final	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Costo MP (S/.)	16	78	8	56	20	0	0	62	0	143	0	0
Caretas N°4	Compra	30	60	20	146	50	0	0	120	0	190	0	0
	Can requerida	30	60	20	146	50	0	0	120	0	190	0	0
	Inv. Inicial	30	60	20	146	50	0	0	120	0	190	0	0
	Inv. Final	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Costo MP (S/.)	6	12	4	29	10	0	0	24	0	38	0	0
Mermelada	Compra	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	1
	Can requerida	4	4	6	5	5	5	5	6	5	5	5	2
	Inv. Inicial	5	5	6	6	6	5	6	7	6	5	6	3
	Inv. Final	0	0	0	1	1	0	1	1	1	0	1	0
	Costo MP (S/.)	23	23	30	30	23	23	30	30	23	23	30	8
Pol. D Horn.	Compra	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0
	Can requerida	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Inv. Inicial	4	3	2	1	3	2	1	0	3	2	1	0
	Inv. Final	3	2	1	-1	2	1	0	-1	2	1	0	-1
	Costo MP (S/.)	25	0	0	0	25	0	0	0	25	0	0	0
Lech. N Pol.	Compra	3	2	4	2	3	2	3	3	2	3	6	20
	Can requerida	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	6	21
	Inv. Inicial	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	7	21

	Inv. Final	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0
	Costo MP (S/.)	48	2	4	2	3	2	3	3	2	3	6	20
Azu. Impal.	Compra	1	1	1	0	1	0	2	1	2	0	1	0
	Can requerida	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	0
	Inv. Inicial	1	1	1	0	1	0	1	2	3	1	1	0
	Inv. Final	0	0	0	0	0	-1	1	1	1	0	0	0
	Costo MP (S/.)	7	7	7	0	7	0	14	7	14	0	7	0
Aceite	Compra	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1
	Can requerida	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
	Inv. Inicial	36	27	36	27	36	27	36	27	36	27	36	27
	Inv. Final	9	0	9	0	9	0	9	0	9	0	9	0
	Costo MP (S/.)	170	85	192	95	190	95	190	95	190	98	196	95
Higo Seco	Compra	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	3	0
	Can requerida	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	3	0
	Inv. Inicial	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	3	1
	Inv. Final	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0
	Costo MP (S/.)	10	10	20	10	10	10	10	10	10	10	30	0
Pasas	Compra	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	16	169
	Can requerida	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	16	169
	Inv. Inicial	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	17	170
	Inv. Final	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0

	Costo MP (S/.)	30	30	45	30	30	30	30	45	30	30	240	2535
Frut. Confit.	Compra	1	2	1	1	1	1	1	1	4	0	14	169
	Can requerida	1	1	2	1	1	1	1	1	3	1	13	169
	Inv. Inicial	1	2	2	1	1	1	2	2	4	1	14	170
	Inv. Final	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	1	1
	Costo MP (S/.)	7	14	7	7	7	7	7	7	28	0	98	1183
Castañas	Compra	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	3	0
	Can requerida	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	3	0
	Inv. Inicial	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	3	1
	Inv. Final	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0
	Costo MP (S/.)	25	25	50	25	75							
Canela Molida	Compra	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	0
	Can requerida	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0
	Inv. Inicial	1	1	0	1	1	1	0	1	2	1	1	1
	Inv. Final	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	1
	Costo MP (S/.)	10	0	0	10	0	0	0	10	10	10	10	10
Harina Especial Panetón	Compra	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	10
	Can requerida	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	30	496
	Inv. Inicial	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	50	520
	Inv. Final	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	20	23
	Costo MP (S/.)	0	100	1000									

Antimugo	Compra	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2
	Can requerida	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
	Inv. Inicial	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3
	Inv. Final	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
	Costo MP (S/.)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	18	36
Glutem	Compra	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	10
	Can requerida	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	10
	Inv. Inicial	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	10
	Inv. Final	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Costo MP (S/.)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	100
Mixo	Compra	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11
	Can requerida	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	8
	Inv. Inicial	1	1	1	0	0	0	0	-1	-1	-1	-1	-1	9
	Inv. Final	1	1	0	0	0	0	-1	-1	-1	-1	-1	-2	1
	Costo MP (S/.)	14	0	154										
Leticina	Compra	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11
	Can requerida	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	8
	Inv. Inicial	1	1	1	0	0	0	0	-1	-1	-1	-1	-1	9
	Inv. Final	1	1	0	0	0	0	-1	-1	-1	-1	-1	-2	1
	Costo MP (S/.)	10	0	110										
Bolsas	Compra	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	12

	Can requerida	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	70	1146
	Inv. Inicial	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100	1230
	Inv. Final	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	30	84
	Costo MP (S/.)	0	0	10	120									
Amarras	Compra	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	12
	Can requerida	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	70	1146
	Inv. Inicial	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100	1230
	Inv. Final	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	30	84
	Costo MP (S/.)	0	0	3	36									
Pirotines	Compra	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	12
	Can requerida	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	70	1146
	Inv. Inicial	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100	1230
	Inv. Final	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	30	84
	Costo MP (S/.)	0	0	24	288									
Relleno y dec.	Compra	1	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0
	Can requerida	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0
	Inv. Inicial	2	1	1	0	-1	-1	-2	-3	1	0	0	0	-1
	Inv. Final	1	1	0	-1	-1	-2	-3	-3	0	0	-1	-1	0
	Costo MP (S/.)	8	0	16	0	0	0							
Pisco	Compra	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Can requerida	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Inv. Inicial	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inv. Final	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Costo MP (S/.)	15	0											

Fuente: Datos Primarios - Elaboración Propia



Los Gastos Indirectos, lo conforman la mano de obra indirecta (MOI), como el personal encargado de contabilizar y empaque los productos terminados; los materiales indirectos, como las bolsas de almacenamiento; reparación y mantenimiento de maquinaria y energía, la Luz y el capo que es la principal fuente de calor para el horno.

Sí bien es cierto no participan en el proceso productivo son indispensables para que estos productos se desarrollen y sean comercializados. Tenemos que la MOI es destinada al empaque y trabaja solo seis horas los siete días a la semana representando el segundo porcentaje significativo (8.96%) sobre el total de Gastos Indirectos de Fabricación (GIF). La energía que se utiliza para calentar el horno representa el 86% de los Gastos mencionados, lo que aporta un importante incremento a este presupuesto

Tabla N°2.4:
“Presupuesto de Gastos Indirectos de Fabricación”

GIF	S/. 5,777.83	100.00%
Mano de Obra Indirecta (6 Hr x 7)	S/. 517.50	8.96%
Empaque	S/. 517.50	
Materiales Indirectos	S/. 12.00	0.21%
Bolsas Almacenamiento	S/. 12.00	
Reparación de Maquinarias y Equipos	S/. 179.00	3.10%
Mantenimiento	S/. 79.00	
Suministros	S/. 20.00	
Mano de Obra	S/. 80.00	
Energía	S/. 5,069.33	87.74%
Luz	S/. 101.33	
Capo/Tola	S/. 4,968.00	85.98%

Fuente: Datos Primarios – Elaboración Propia

Los Gastos de Administración está conformado por el sueldo del propietario de la empresa que desempeña las funciones de gerencia y administración y otros gastos como útiles de escritorio y suministros como el agua (TABLA N°2.5). Los Gastos de Ventas (TABLA N°2.6) lo forman los sueldos de las dos vendedoras, que muestran un incremento en el mes de agosto por el incremento del salario mínimo vital al igual que en MOD y los gastos del transporte necesario para la distribución de productos cuando usamos el canal de distribución indirecto de nivel 2, mencionado en el capítulo anterior.

TABLA N°2.5:

“Presupuesto De Gastos De Administración”

GASTOS ADMINISTRATIVOS	S/. 917.41
REMUNERACIÓN BRUTA PROPIETARIO	S/. 872.41
ÚTILES ESCRITORIO	S/. 30.00
AGUA	S/. 15.00

Fuente: Datos Primarios – Elaboración Propia

TABLA N°2.6:

“Presupuesto De Gastos De Ventas”

PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTAS	2011
REMUNERACION VENDEDORAS	S/. 14,976.28
TRANSPORTE	S/. 18,024.00
MATERIAL DE DESPACHO	S/. 6,000.00
TOTAL	S/. 39,000.28

Fuente: Datos Primarios – Elaboración Propia

Los ingresos que figuran en el Estado de ganancias y pérdidas nos da un 17% de las ventas, seguidamente vemos que la empresa que se encuentra en el Régimen Único Simplificado (RUS), el cual nos dice que el aporte de la empresa al RUS es de S/. 600 mensuales, monto que pertenece a la quinta categoría debido a que el total de ingresos brutos y adquisiciones mensuales sobrepasan los S/. 20 000, dándonos un margen referencial importante.

TABLA N°2.7:*“Tabla de pagos por mes en un ejercicio contable”*

CATEGORIAS	Total Ingresos Brutos Mensuales (Hasta S/.)	Total Adquisiciones Brutos Mensuales (Hasta S/.)	Cuota Mensual (S/.)
1	5000	5000	20
2	8000	8000	50
3	13000	13000	200
4	20000	20000	400
5	30000	30000	600

Fuente: Pagina Web – Superintendencia de Administración Tributaria:

<http://www.sunat.gob.pe/legislacion/rus/index.html>

Siguiendo con el diagnostico de las perspectiva financiera de la empresa, se elaboro el flujo de caja correspondiente al periodo 2011 (Tabla N°2.8).

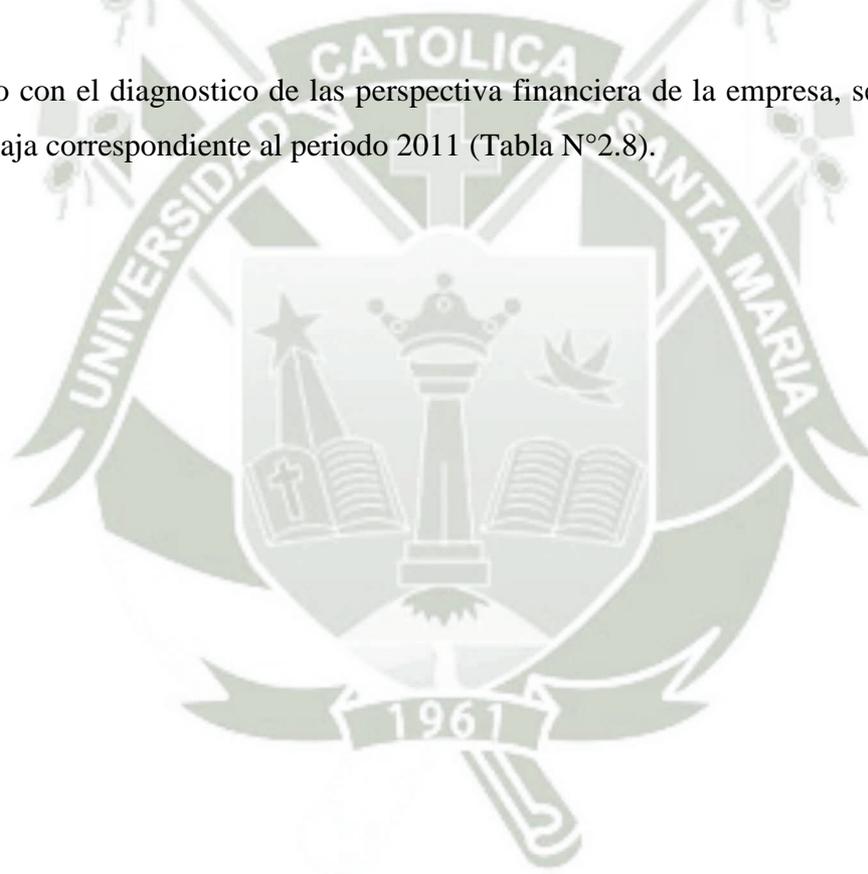


TABLA N°2.8: “Flujo de Caja de la Panadería “La Estrella” -2011” – Elaboración Propia

FLUJO DE CAJA	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
ACTIVIDADES DE OPERACIÓN													
INGRESOS	S/. 29,647	S/. 27,006	S/. 30,130	S/. 30,085	S/. 29,974	S/. 28,463	S/. 29,487	S/. 31,036	S/. 27,069	S/. 25,654	S/. 29,495	S/. 26,202	S/. 344,248
Por venta de Bienes	S/. 29,647	S/. 27,006	S/. 30,130	S/. 30,085	S/. 29,974	S/. 28,463	S/. 29,487	S/. 31,036	S/. 27,069	S/. 25,654	S/. 29,495	S/. 26,202	S/. 344,248
Al contado	S/. 28,701	S/. 26,005	S/. 29,097	S/. 28,932	S/. 28,716	S/. 27,419	S/. 28,588	S/. 29,298	S/. 26,206	S/. 24,714	S/. 28,236	S/. 25,664	S/. 331,576
Al crédito	S/. 63	S/. 190	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. 122	S/. 805	S/. 1,294	S/. 4,415	S/. 1,924	S/. 1,488	S/. 10,300
Otros Ingresos	S/. 947	S/. 1,001	S/. 1,033	S/. 1,152	S/. 1,259	S/. 1,044	S/. 899	S/. 1,738	S/. 863	S/. 940	S/. 1,259	S/. 538	S/. 12,673
EGRESOS	S/. 22,554	S/. 23,174	S/. 23,979	S/. 23,840	S/. 23,681	S/. 23,387	S/. 23,959	S/. 26,057	S/. 24,163	S/. 24,886	S/. 24,591	S/. 21,358	S/. 285,629
Costo de Producción	S/. 17,820	S/. 18,439	S/. 19,244	S/. 19,106	S/. 18,946	S/. 18,653	S/. 19,225	S/. 21,243	S/. 19,350	S/. 20,073	S/. 19,777	S/. 17,404	S/. 229,280
Costos Directos	S/. 12,042	S/. 12,662	S/. 13,467	S/. 13,328	S/. 13,169	S/. 12,875	S/. 13,447	S/. 15,465	S/. 13,572	S/. 14,295	S/. 14,000	S/. 14,900	S/. 163,220
Materia Prima	S/. 8,672	S/. 9,292	S/. 10,097	S/. 9,959	S/. 9,799	S/. 9,506	S/. 10,078	S/. 11,798	S/. 9,904	S/. 10,627	S/. 10,332	S/. 11,232	S/. 121,296
MOD	S/. 3,369	S/. 3,667	S/. 41,924										
Costos Indirectos	S/. 5,778	S/. 2,504	S/. 66,060										
GIF	S/. 5,778	S/. 2,504	S/. 66,060										
Compras al crédito	S/. 3,005	S/. 717	S/. 1,329	S/. 1,310	S/. 1,483	S/. 956	S/. 1,127	S/. -397	S/. 504	S/. 1,134	S/. 1,445	S/. 3,630	S/. 16,242
Gastos de Operación	S/. 4,134	S/. 4,214	S/. 4,214	S/. 4,214	S/. 4,214	S/. 3,694	S/. 49,489						
GA	S/. 917	S/. 398	S/. 10,489										
GV	S/. 3,217	S/. 3,297	S/. 39,000										
RUS	S/. 600	S/. 260	S/. 6,860										
Saldo de Act. D. Ope.	S/. 7,094	S/. 3,832	S/. 6,152	S/. 6,244	S/. 6,294	S/. 5,076	S/. 5,528	S/. 4,979	S/. 2,905	S/. 768	S/. 4,903	S/. 4,844	S/. 58,619
ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO													
Ingresos	S/. 3,005	S/. 717	S/. 1,329	S/. 1,310	S/. 1,483	S/. 956	S/. 1,127	S/. -397	S/. 504	S/. 1,134	S/. 1,445	S/. 3,630	S/. 16,242
Egresos		S/. 63	S/. 190	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. 122	S/. 805	S/. 1,294	S/. 4,415	S/. 1,924	S/. 8,813
Saldo de Act. De Fin.	S/. 10,099	S/. 4,487	S/. 7,291	S/. 7,554	S/. 7,777	S/. 6,032	S/. 6,655	S/. 4,460	S/. 2,604	S/. 607	S/. 1,933	S/. 6,550	S/. 66,048

Las compras al crédito en la empresa se gestionan de la siguiente manera: Estas compras las realizan con un solo proveedor, el cual brinda facilidades a la hora del pago, los productos que brinda el proveedor son:

- ✚ Harina
- ✚ Azúcar
- ✚ Levadura
- ✚ Mejorador
- ✚ Mantequilla
- ✚ Aceite
- ✚ Harina especial

Y aquí podemos destacar un problema no menor, ya que el proveedor brinda la totalidad del producto y este se le paga con dos cuentas (las dos cuentas del mercado), es decir los ingresos que generen estas pagan la deuda con el proveedor, el problema surge cuando estas cuentas no cubren el total de la deuda, que ocurre casi todos los meses, por lo que la deuda, pese a que no genera intereses, se incrementa rápidamente con los meses, y la empresa no cuenta con un cronograma de pagos que nos diga en qué momento se cancelara la deuda.

El valor actual, herramienta con la que se actualizara los flujos para el análisis requiere del Costo de Oportunidad del capital (COK), valor que se obtuvo por medio de la rentabilidad esperada por producto (Anexo N°5), el valor obtenido como promedio de las rentabilidades esperadas es de 64%, lo que nos dice que al invertir S/. 1 en la panadería obtendríamos a fin del año S/ 64. El VA nos ayudara a comprobar el valor de los flujos en el año cero, es decir al principio del periodo 2011:

$$VA = \frac{F}{(1 + COK)}$$

Donde:

- VA = Valor Actual
- F = Único flujo, periodo 2011
- COK = Costo de Oportunidad del Capital, (64%)

$$VA = \frac{S/.66\ 048.00}{(1 + 0.64)} = S/.40\ 273.17$$

Este resultado, nos indica que a principios del periodo el negocio vale S/. 40 273. 00 (Cuarenta mil doscientos setenta y tres 00/100 Nuevos Soles), valor que buscamos se incremente con el plan de mejora mostrado en el siguiente capítulo.

TABLA 2.9:

“Perspectiva Financiera de la Panadería la “Estrella””

<i>Debilidades</i>	<i>Fortalezas</i>
El financiamiento brindado por el proveedor no presenta ningún cronograma de pagos	No presenta flujos negativo

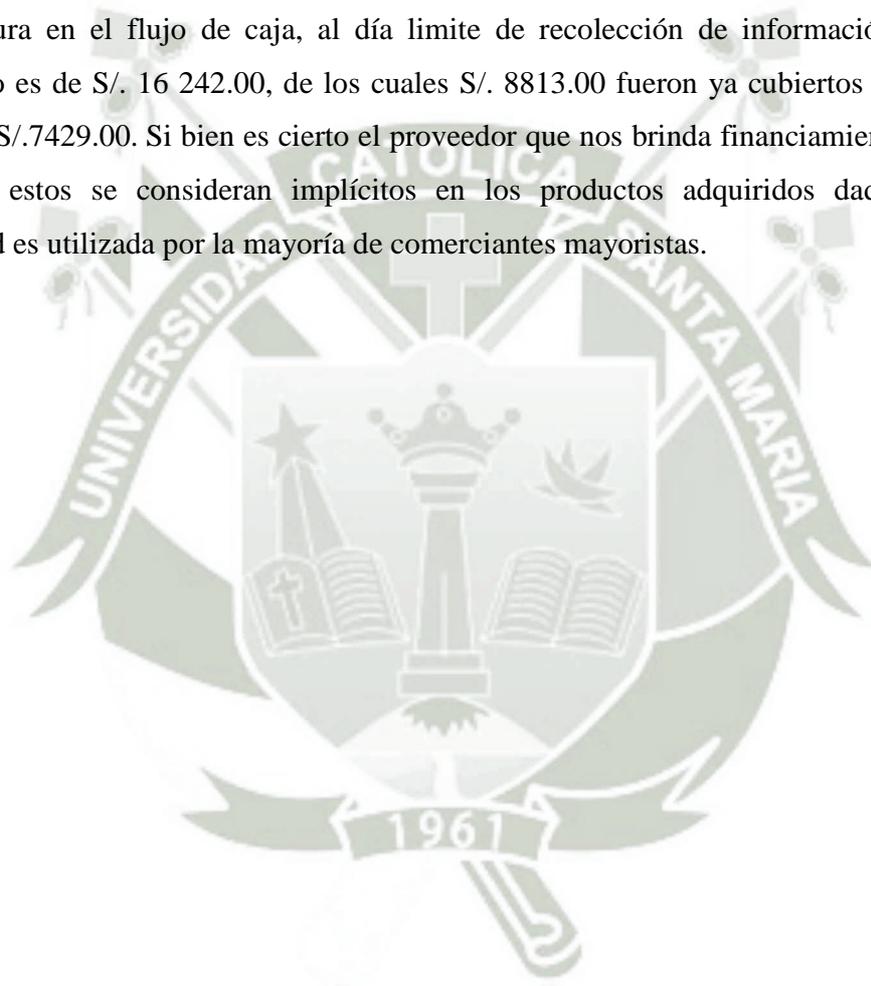
Fuente: Datos Primario – Elaboración Propia

Después de estudiar y analizar detenidamente cada uno de los elementos que conforman el el flujo de caja observamos que el Costo de Ventas representa el 69% de los ingresos totales (Ventas y Otros ingresos generados por el giro del negocio) el costo de materia prima aporta el 56% del porcentaje antes mencionado.

Al desglosar los Gastos Indirecto de Fabricación (GIF) tenemos que la Energía que se usa para poner en funcionamiento el horno representa el 84.74% de los gastos antes mencionados, se usa este tipo de energía (Capo) por el sabor característico que le brinda a los productos preparados que le añaden valor agregado además de ser más barato que otros tipos de energía que brinden las mismas características. Para reducir los GIF es que se contrato por seis horas diarias a un colaborador el cual se dedica a contabilizar y

empaquetar los productos terminados, el mismo razonamiento fue usado en Gastos de Ventas contratando a una de las vendedoras bajo la misma modalidad.

Tras la elaboración del flujo de caja **TABLA 2.8** podemos destacar del total de ingresos del las ventas al crédito, estas ingresan a 30 días como se menciona. Otro punto a destacar son las compras que realiza la empresa el crédito, según lo redactado anteriormente estas compras por lo que ya sabemos no son cubiertas en su totalidad en el plazo pactado con el proveedor. Entonces la empresa obtiene financiamiento mediante deuda con proveedores como figura en el flujo de caja, al día límite de recolección de información el monto financiado es de S/. 16 242.00, de los cuales S/. 8813.00 fueron ya cubiertos y queda por cancelar S/.7429.00. Si bien es cierto el proveedor que nos brinda financiamiento no cobra intereses, estos se consideran implícitos en los productos adquiridos dado que esta modalidad es utilizada por la mayoría de comerciantes mayoristas.



CAPITULO III:

MAPA ESTRATÉGICO, BALANCED SCORECARD Y PLAN DE ACCIÓN PARA LA PANADERÍA LA ESTRELLA PERIODO 2012 – 2015

3.1. INTRODUCCION

En el presente capítulo se desarrolla el Mapa Estratégico, Balanced Scorecard y plan de acción de la panadería “La Estrella” para lograr la implementación de estrategias. En base al diagnóstico y análisis hecho en los capítulos anteriores es que se obtuvo información clave para poder realizar estrategias que se alcanzaran mediante acciones que se deberán concretar, estas acciones van de la mano con los recursos que ha de presentar la Panadería. Si la puesta en marcha es satisfactoria se lograra Total Satisfacción de los clientes actuales y se podrá competir en nuevos mercados adquiriendo nuevos ingresos, maximizando así los beneficios, reflejados en la Perspectiva Financiera de la empresa.

3.2. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Por lo observado, descrito y analizado en capítulo anterior, el principal accionar de la empresa se encuentra en el Capital Humano, por lo que la estrategia seleccionada se basa en los requerimientos que presenta la empresa en planta de producción por lo tanto se ve por conveniente desarrollar el Manual de Buenas Prácticas de Manufactura (MBP).

Detallamos los temas a tratar en dicho instrumento de gestión:

-  Estado de Salud del Personal
-  Aseo y Presentación del Personal
-  Sobre hábitos
-  Obligaciones del Personal

- ✚ Materias Primas e Insumos
- ✚ Producto Terminado
- ✚ Equipo y Maquinaria
- ✚ Eliminación de Desechos
- ✚ Edificios e instalaciones físicas
- ✚ Capacitación
- ✚ Documentación
- ✚ Sanciones Disciplinarias.

Con la implementación de este manual se desarrollaran las habilidades necesarias en gestión de calidad, gestión para la seguridad e inocuidad alimentaria y la mejora continua de los procesos y procedimientos; primer paso para obtener la certificación.

El desarrollo de este instrumento abarca áreas claves para la puesta en marcha de estrategias de las siguientes perspectivas, el primer objetivo de esta iniciativa se ve reflejada en la calidad de los productos; mediante la formalización de los procesos y procedimientos enfocándose en uniformizar su elaboración, factor importante que no solo incrementara la calidad de los productos de la empresa sino que con la presencia de un manual (Físico) se cubre el problema de no contar con maestros junior que puedan reemplazar a lo colaboradores actuales.

El segundo objetivo es obtener la certificación por la elaboración e implementación del manual. Con esto en mano las puertas de nuevos mercados para la empresa serán más fáciles de penetrar. Las instituciones que requieren provisión de productos farináceos son hospitales, Programas y redes asistenciales como el vaso de leche, entre otros, se tendrá que participar en licitaciones tanto privadas y públicas; cumpliendo ya con la implementación del manual gran parte de los requisitos solicitados.

Para el desarrollo de esta estrategia es necesario tercerizar el desarrollo e implementación del manual, mediante el estudio de propuestas se pudo comparar y seleccionar la mejor

opción debido a que la empresa que brindara dicho servicio cuenta con experiencia en elaboración e implementación de MBP en negocios similares y la inversión esta factible pues se cuentan con los ingresos suficientes como para poder realizar el pago. La empresa Consultora seleccionada es “e- QUELLE International” la cual estimo una inversión de S/. 5 100 (cinco mil cien 00/100 Nuevos Soles) para elaborar y poner en funcionamiento dicho instrumento, monto que incluye capacitaciones y la certificación.

El Plazo de ejecución de esta estrategia es de cinco meses, periodo considerado adecuado por la consultora contratada pues la empresa si bien es cierto no cuenta con ningún manual implementado, el capital humano tiene conocimientos adquiridos por el tiempo que vienen laborando. Además de ya contar con maquinaria y equipos necesarios. Esta situación facilita la inducción reduciendo el tiempo promedio de un año.

Una vez iniciadas las capacitaciones en el uso de maquinarias y equipos y en optimización de procesos principalmente, la empresa deberá elaborar y ejecutar una evaluación para así asegurar el resultado de estas en sus colaboradores, pues la puesta en marcha dependerá de que tan capacitados se encuentren los colaboradores, por lo que nuestra meta en este periodo de inducción es obtener el 100% de colaboradores aprobados.

GRAFICO N° 3.1:

“Implementación del MBP”



Fuente: Datos Primarios – Elaboración Propia

3.3. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

En la perspectiva mencionada, se noto falta de uniformidad en los procesos, como se describió en el Capítulo I del presente trabajo de investigación los colaboradores realizan sus labores con mayores conocimientos empíricos que científicos lo que no garantiza la adecuada administración del tiempo y de los insumos. Segundo; solo los actuales maestros cuentan con la información necesaria (salvo el propietario) para la elaboración de los productos por lo que se requiere plasmar las recetas y técnicas utilizadas para obtener transmisión de conocimientos. Después de completar la elaboración y ejecución del Manual de Buenas Prácticas (MBP) se espera que todos los procesos y procedimientos sean evaluados, con el propósito de lograr implementar el manual al 100%.

Con la implementación se busca mejorar el sabor, aroma y presentación de los productos, pues como se menciono anteriormente poco menos del 50% de nuestros clientes frecuentes no está 100% conforme con los atributos de nuestros productos.

La puesta en marcha del manual, nos brindara tres resultados principales, el primero se enfoca a la reducción del número de productos defectuosos por quintal teniendo como meta una reducción del 100% de estos, es decir que la producción de panes y pasteles no genere ningún productos defectuoso, la cifra que presenta la empresa en este punto ya es bajo y aceptable (por cada 1400 panes 5 son defectuosos), por lo que formalizando los procesos obtendremos la reducción antes mencionada.

El segundo resultado, es reducir el porcentaje de desechos y desperdicios, al igual que el primer resultado, buscamos una disminución del 100%, estos productos se pierden por que no rotan lo con la rapidez necesaria para que este no pierda su calidad, la presencia del manual evitara que ocurran este tipo de incidentes además de nuevos conocimientos que se deberán adquirir para aumentar el tiempo de vida de nuestros productos y estos no se conviertan en desechos en menos de dos días.; pues si bien es cierto los productos alimenticios son altamente perecibles por la empresa deberá contar además con un almacén

de productos terminados adecuado tanto en temperatura como en instalación para mantener la calidad de los productos .

Y, el tercer resultado es la mejora de los procesos de la empresa, reconocemos dos procesos genéricos, la elaboración de panes y de pasteles. La elaboración de panes se divide a su vez en panes dulces y salados, ambos (panes y pasteles) presentan un mismo proceso para todas sus variedades hasta cierto punto, por ejemplo, los pasteles varían en decoración y forma. Al conseguir la mejora buscada en los dos procesos genéricos que reconoce la empresa, lograremos un incremento sustancial en la calidad de todos los productos de la panadería.

3.4. PERSPECTIVA DE CLIENTES

En la perspectiva de clientes, enmarcamos todos los objetivos en un tema estratégico, el cual es “Proporcionar excelente servicio al cliente” ya que este tema expresa de manera concreta la retención de clientes, es decir, el incremento de satisfacción de clientes de la empresa; el servicio excelente, en nuestro caso eficacia en la atención de reclamos; y la adquisición de nuevos clientes.

El primer objetivo, incremento de satisfacción del cliente, presenta relación directa con la efectiva y buena implementación del MBP, pues la mejora de atributos destacada en la perspectiva de procesos internos iniciativa que incrementara directamente la satisfacción de los clientes, para poder lograr el 100% de aprobación planteada en lugar del 33% obtenido en el análisis de esta perspectiva. (Encuesta)

La eficacia en la atención de reclamos, se enfoca en la reducción de tiempos de espera, ¿por qué no nos enfocarnos en reducirlos? Existe la posibilidad de que se presente un reclamo por más pequeño o infundado que sea debe ser atendido, lo que no amerita que la reducción no se vaya a realizar sino que se debe de tener un plan cuando los reclamos se presenten.

Este objetivo tiene como meta tener un 100% de reclamos atendidos a la brevedad, es decir no dejar ninguna observación dada por nuestros clientes sin respuesta inmediata alguna, ya que nuestra fortaleza principal en esta perspectiva es la fidelidad que muestran nuestros clientes, y atendiendo sus inquietudes rápidamente es que se mantendrá y/o incrementa.

Para estos es indispensable la implementación de un “programa de atención de reclamos” brindándoles todas las opciones de obtener respuesta oportuna cuando quieran realizar uno: Vía Libro de Reclamaciones, con el que ya cuenta la empresa, vía buzón de sugerencias, para reclamos u observaciones menores o vía correo electrónico, estableciendo esta última como la más rápida de todas pues llega al dueño de la empresa en el momento en el que se emite y no en cierres o aperturas de tienda. Para el cumplimiento de este objetivo es fundamental la participación activa del propietario en este caso del Señor Fredy Prieto pues él estará informado en cuanto el correo electrónico llegue a bandeja de entrada y con esta información poder ir formulando soluciones a las quejas de manera inmediata, ya no habrá necesidad de retransmitir el malestar desde ventas hasta administración.

El tercer punto de esta perspectiva, es la adquisición de nuevos clientes, como mencionamos este incremento de clientes se enfoca en obtener contratos con instituciones o programas para ser proveedores de los productos que requieran, por ejemplo, programas de nutrición, hospitales, campañas del estado, empresas privadas entre otros, el manual de buenas prácticas de manufactura junto con la certificación, nos brindaría una ventaja comparativa con respecto a nuestros competidores lo que nos garantiza ser ganadores de la buena pro y estar en capacidad de cumplir con el/los contratos en el plazo pactado.

La meta de este indicador es obtener dos contratos con las instituciones antes mencionadas, estos dos contratos como se refleja en la perspectiva financiera abarcaran aproximadamente el 86% de la capacidad instalada de la empresa. Se debe tener en cuenta que cada contrato tiene vigencia de un año lo que significa que cada vez que este venza se tendrá que competir por la renovación. El objetivo no solamente es conseguirlos sino mantenerlos, teniendo como plan de contingencia una base de datos de empresas públicas o privadas que puedan requerir de nuestros servicios.

TABLA N°3.1: “Mapa estratégico, BSC y plan de Acción para la panadería “La Estrella””- *Elaboración Propia*

	Mapa Estratégico	BSC			Plan de Acción	
	Aprendizaje y Crecimiento: Gestión Humana Tema: Desarrollar habilidades en gestión de calidad, mejora continua	Objetivos	Indicador	Meta	Iniciativa	Presupuesto
Perspectiva Financiera		- Mejorar el Rendimiento del negocio	- Valor Actual - CV / V	- Intervalo de Crecimiento de ingresos - Reducir el 69% actual - 100% de aprobación		
Perspectiva Clientes		- Incremento de la satisfacción del cliente - Reducción de tiempos de espera - Adquisición de nuevos clientes	- Calificación dada por los clientes - Porcentaje de contactos convertidos	- 100% de reclamos atendidos a la brevedad -100% de contactos convertidos	-Evaluación de la nueva propuesta de valor (producto – servicio) -Realizar convenios institucionales	- s/. 3280 (Gasto de Ventas) (tres mil doscientos ochenta y 00/100 nuevos soles)
Perspectiva de Procesos Internos		- Mejorar el sabor, aroma y presentación de los productos (calidad) - Implementar manual de procedimientos	- N° de productos defectuosos por quintal - % de Desechos y desperdicios - N° de procesos con mejoras sustanciales	- 0 productos defectuosos por quintal -Reducción del 100% - Todos (2)	- Puesta en marcha del manual de buenas practicas	
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento		- Desarrollar las habilidades necesarias	- N° de Capacitaciones concluidas e implementadas por ejercicio económico.	- 100% de aprobación en evaluación de empleados	Introducción del manual de buenas practicas	- s/. 5600 (Cinco mil seiscientos y 00/100 nuevos soles)

TABLA N°3.2: “Cuadro de Implementación de Estrategia para la panadería “La Estrella”” - Elaboración Propia

P. FINANCIERA			OBJETIVO	INDICADOR	METAS	PLAZO			
						2012	2013	2014	2015
			Mejorar el Rendimiento del negocio	Valor Actual Ratio de Gestión	Maximizar beneficios Reducir el 69% actual				
P. CLIENTES	ESTRATEGIA	ACCIONES	OBJETIVO	INDICADOR	METAS	PLAZO			
						2012	2013	2014	2015
	Evaluación de la nueva propuesta de valor (producto – servicio) Realizar convenios institucionales	Mejora de atributos Implementar programa de atención de Reclamos Contactar con Base de Datos	Incremento de la Satisfacción del Cliente Reducción de tiempos de espera Adquisición de nuevos clientes	Calificación dada por los clientes Porcentaje de contactos convertidos	100% de aprobación 100% de reclamos atendidos a la brevedad 2 contratos - 2015				
P. DE PROCESOS INTERNOS	ESTRATEGIA	ACCIONES	OBJETIVO	INDICADOR	METAS	PLAZO			
						2012	2013	2014	2015
	Puesta en marcha del manual de buenas practicas	Supervisión y monitorio	Mejorar el sabor, aroma y presentación de los productos (calidad) Implementar manual de procedimientos	N° de productos defectuosos por quintal % de Desechos y desperdicios N° de procesos con mejoras sustanciales	0 productos defectuosos por quintal Reducción del 100% Todos (2)				
P. DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	ESTRATEGIA	ACCIONES	OBJETIVO	INDICADOR	METAS	PLAZO			
						2012	2013	2014	2015
	Introducción del manual de buenas practicas	Establecer Presupuesto Tercerización del manual de B.P. con la mejor opción (Certificación)	Desarrollar las habilidades necesarias	N° de Capacitaciones concluidas e implementadas por ejercicio económico.	100% de aprobación en evaluación de empleados				

TABLA N°3.3: “Flujo de Caja de la Panadería “La Estrella” -2012”

FLUJO DE CAJA	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	2012
ACTIVIDADES DE OPERACIÓN													
INGRESOS	S/. 31,244	S/. 27,922	S/. 30,933	S/. 30,861	S/. 31,406	S/. 30,070	S/. 31,921	S/. 32,711	S/. 28,878	S/. 27,885	S/. 31,411	S/. 45,352	S/. 380,595
Por venta de Bienes	S/. 31,244	S/. 27,922	S/. 30,933	S/. 30,861	S/. 31,406	S/. 30,070	S/. 31,921	S/. 32,711	S/. 28,878	S/. 27,885	S/. 31,411	S/. 45,352	S/. 380,595
Al contado	S/. 28,701	S/. 26,005	S/. 29,097	S/. 28,932	S/. 29,482	S/. 28,153	S/. 29,350	S/. 30,078	S/. 26,206	S/. 25,378	S/. 28,987	S/. 42,740	S/. 367,922
Al crédito	S/. 861	S/. 780	S/. 873	S/. 868	S/. 861	S/. 1,515	S/. 1,577	S/. 1,616	S/. 1,451	S/. 1,368	S/. 1,556	S/. 2,671	S/. 2,671
Otros Ingresos	S/. 1,056	S/. 12,673											
EGRESOS	S/. 28,804	S/. 27,010	S/. 28,636	S/. 29,397	S/. 28,901	S/. 28,980	S/. 29,179	S/. 29,685	S/. 28,405	S/. 27,079	S/. 29,784	S/. 37,836	S/. 353,695
Costo de Producción	S/. 20,539	S/. 18,745	S/. 20,372	S/. 20,333	S/. 20,627	S/. 19,905	S/. 20,905	S/. 21,331	S/. 19,261	S/. 18,725	S/. 20,630	S/. 29,472	S/. 250,845
Costos Directos	S/. 14,603	S/. 13,440	S/. 14,494	S/. 14,469	S/. 14,660	S/. 14,192	S/. 14,840	S/. 15,116	S/. 13,775	S/. 13,427	S/. 14,661	S/. 20,855	S/. 178,532
Materia Prima	S/. 10,936	S/. 9,773	S/. 10,827	S/. 10,801	S/. 10,992	S/. 10,525	S/. 11,172	S/. 11,449	S/. 10,107	S/. 9,760	S/. 10,994	S/. 15,873	S/. 133,208
MOD	S/. 3,667	S/. 4,982	S/. 45,324										
Costos Indirectos	S/. 5,936	S/. 5,305	S/. 5,877	S/. 5,864	S/. 5,967	S/. 5,713	S/. 6,065	S/. 6,215	S/. 5,487	S/. 5,298	S/. 5,968	S/. 8,617	S/. 72,313
GIF	S/. 5,936	S/. 5,305	S/. 5,877	S/. 5,864	S/. 5,967	S/. 5,713	S/. 6,065	S/. 6,215	S/. 5,487	S/. 5,298	S/. 5,968	S/. 8,617	S/. 72,313
Compras al crédito	S/. 1,422	S/. 1,270	S/. 1,407	S/. 1,404	S/. 1,429	S/. 1,368	S/. 1,452	S/. 1,488	S/. 1,314	S/. 1,269	S/. 1,429	S/. 2,064	S/. 17,317
Gastos de Operación	S/. 4,134	S/. 4,134	S/. 4,134	S/. 4,934	S/. 4,144	S/. 4,944	S/. 4,144	S/. 4,224	S/. 5,014	S/. 4,224	S/. 5,024	S/. 4,234	S/. 53,289
GA	S/. 917	S/. 11,009											
GV	S/. 3,217	S/. 3,217	S/. 3,217	S/. 4,017	S/. 3,227	S/. 4,027	S/. 3,227	S/. 3,307	S/. 4,097	S/. 3,307	S/. 4,107	S/. 3,317	S/. 42,280
IGV	S/. 3,711	S/. 44,530											
RER	S/. 148	S/. 1,781											
FRC (Amor de Maq y Eq)	S/. 271	S/. 3,250											
Saldo de Act. D. Ope.	S/. 2,441	S/. 912	S/. 2,298	S/. 1,464	S/. 2,505	S/. 1,090	S/. 2,742	S/. 3,026	S/. 472	S/. 805	S/. 1,628	S/. 7,516	S/. 26,899
ACTIVIDADES DE INVERSIÓN													
Ingresos	S/. 271	S/. 3,250											
FRC (+ Valor Residual)	S/. 271	S/. 3,250											
Egresos	S/. 2,550	S/. -	S/. -	S/. -	S/. 3,050	S/. -	S/. 5,600						
Saldo de Act. De Inversión	S/. 161	S/. 1,183	S/. 2,568	S/. 1,735	S/. -274	S/. 1,361	S/. 3,013	S/. 3,296	S/. 743	S/. 1,076	S/. 1,899	S/. 7,787	S/. 24,549

ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO														
Ingresos	S/.	1,422 S/.	1,270 S/.	1,407 S/.	1,404 S/.	1,429 S/.	1,368 S/.	1,452 S/.	1,488 S/.	1,314 S/.	1,269 S/.	1,429 S/.	2,064 S/.	17,317
Por compras al crédito	S/.	1,422 S/.	1,270 S/.	1,407 S/.	1,404 S/.	1,429 S/.	1,368 S/.	1,452 S/.	1,488 S/.	1,314 S/.	1,269 S/.	1,429 S/.	2,064 S/.	17,317
Egresos	S/.	619 S/.	2,041 S/.	1,890 S/.	2,027 S/.	2,023 S/.	2,048 S/.	1,987 S/.	2,072 S/.	2,107 S/.	1,933 S/.	1,888 S/.	2,048 S/.	22,668
Por Amortización	S/.	619 S/.	619 S/.	619 S/.	619 S/.	619 S/.	619 S/.	619 S/.	619 S/.	619 S/.	619 S/.	619 S/.	619 S/.	7,429
Por Compras al Crédito	S/.	1,422 S/.	1,270 S/.	1,407 S/.	1,404 S/.	1,429 S/.	1,368 S/.	1,452 S/.	1,488 S/.	1,314 S/.	1,269 S/.	1,429 S/.	15,239	
Saldo de Act. De Fin.	S/.	964 S/.	413 S/.	2,086 S/.	1,113 S/.	-869 S/.	681 S/.	2,478 S/.	2,713 S/.	-50 S/.	412 S/.	1,440 S/.	7,802 S/.	19,198

Fuente: Datos Primarios – Elaboración Propia



TABLA N°3.4:

“Flujo de Caja de la Panadería “La Estrella” -2010-2015”

FLUJO DE CAJA	2010	2011	2012	2013	2014	2015
ACTIVIDADES DE OPERACIÓN						
INGRESOS	S/. -	S/. 344,248	S/. 380,595	S/. 598,936	S/. 600,449	S/. 600,449
Por venta de Bienes		S/. 344,248	S/. 380,595	S/. 598,936	S/. 600,449	S/. 600,449
Al contado		S/. 331,576	S/. 367,922	S/. 576,411	S/. 576,411	S/. 576,411
Al crédito		S/. 1,488	S/. 2,671	S/. 4,184	S/. 4,184	S/. 4,184
Otros Ingresos		S/. 12,673	S/. 12,673	S/. 19,854	S/. 19,854	S/. 19,854
EGRESOS	S/. -	S/. 288,879	S/. 353,695	S/. 465,411	S/. 465,411	S/. 465,411
Costo de Producción		S/. 229,280	S/. 250,845	S/. 334,048	S/. 334,048	S/. 334,048
Costos Directos		S/. 163,220	S/. 178,532	S/. 256,835	S/. 256,835	S/. 256,835
Materia Prima		S/. 121,296	S/. 133,208	S/. 208,693	S/. 208,693	S/. 208,693
MOD		S/. 41,924	S/. 45,324	S/. 48,142	S/. 48,142	S/. 48,142
Costos Indirectos		S/. 66,060	S/. 72,313	S/. 77,213	S/. 77,213	S/. 77,213
GIF		S/. 66,060	S/. 72,313	S/. 77,213	S/. 77,213	S/. 77,213
Compras al crédito		S/. 16,242	S/. 17,317	S/. 27,130	S/. 27,130	S/. 27,130
Gastos de Operación		S/. 49,489	S/. 53,289	S/. 54,582	S/. 54,582	S/. 54,582
GA		S/. 10,489	S/. 11,009	S/. 11,024	S/. 11,024	S/. 11,024
GV		S/. 39,000	S/. 42,280	S/. 43,558	S/. 43,558	S/. 43,558
IGV			S/. 44,530	S/. 69,763	S/. 69,763	S/. 69,763
IMP		S/. 6,860	S/. 1,781	S/. 3,768	S/. 3,768	S/. 3,768
FRC (Amor. De la Maq.)		S/. 3,250				
Saldo de Act. D. Ope.	S/. -	S/. 55,369	S/. 26,899	S/. 133,525	S/. 135,038	S/. 135,038
ACTIVIDADES DE INVERSIÓN						
Ingresos	S/. 32,500	S/. 3,250	S/. 3,250	S/. 3,250	S/. 3,250	S/. 19,500
FRC (+ Valor Residual)		S/. 3,250	S/. 3,250	S/. 3,250	S/. 3,250	S/. 19,500
Egresos	S/. -	S/. -	S/. 5,600	S/. -	S/. -	S/. -
Saldo de Act. De Inversión	S/. 32,500	S/. 58,619	S/. 24,549	S/. 136,775	S/. 138,288	S/. 154,538
ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO						
Ingresos		S/. 16,242	S/. 17,317	S/. 29,208	S/. 30,635	S/. 30,806
Por compras al crédito		S/. 16,242	S/. 17,317	S/. 29,208	S/. 30,635	S/. 30,806
Egresos		S/. 8,813	S/. 22,668	S/. 25,703	S/. 26,959	S/. 27,110
Por Amortización			S/. 7,429			
Por Ventas al Crédito		S/. 8,813	S/. 15,239	S/. 25,703	S/. 26,959	S/. 27,110
Saldo de Act. De Fin.	S/. 32,500	S/. 66,048	S/. 19,198	S/. 140,280	S/. 141,964	S/. 158,235

Fuente: Datos Primarios – Elaboración Propia

3.5. PERSPECTIVA FINANCIERA

La perspectiva financiera en el BSC, es el que muestra los resultados de las estrategias empleadas, o puestas en marcha en las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, procesos internos y clientes, por lo que esta perspectiva toma en cuenta un objetivo fundamental, el cual es: “Mejorar el Rendimiento del Negocio”; tomando como indicadores el Valor Actual empleado anteriormente para analizar el periodo concluido, 2011

En la Tabla N° 3.1 podemos reconocer de derecha a izquierda, el mapa estratégico, BSC y el plan de acción elaborado para la empresa; el mapa estratégico nos muestra los temas a realizar en cada perspectiva, junto al objetivo que persigue la misma, el Balanced Score Card detalla el indicador o indicadores de cada perspectiva, con el cual podremos cuantificar y obtener resultados buscando alcanzar la meta propuesta; y para concluir el plan de acción nos muestra las iniciativas o estrategias a desarrollar en cada perspectiva para que al final podamos plasmarlas en el flujo de caja de la empresa.

En la Tabla N°3.2, identificamos a diferencia del anterior, las acciones a realizar para desarrollar la estrategia, y el plazo en el se cumplirá la meta establecida.

3.5.1. LA INFLUENCIA DE LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO EN LA PERSPECTIVA FINANCIERA

Como mencionamos anteriormente en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se implementará el MBP, como observamos en el flujo de caja del año 2011 la empresa no cuenta con Actividades de inversión, por lo que en este flujo (2012) resalta la inclusión de estas para ejecutar el manual antes mencionado; vale la pena mencionar que el flujo del año 2012 se realizó mensualmente, ya que en este se plasman cuantitativamente las estrategias.

Las actividades de Inversión nos muestran un egreso de S/. 2550.00 en el mes de enero y de S/. 3050.00 en el mes de mayo, lo que corresponde al pago por sus servicios a la empresa consultora (S/. 5100.00 cinco mil cien y 00/100 nuevos soles) y un monto que cubre otros gastos de implementación, como la compra de nuevos uniformes, utensilios adicionales, entre otros (S/. 500.00 quinientos y 00/100 nuevos soles). El pago concluye en el mes de Mayo, fecha en la cual finaliza la elaboración del MBP, por lo que este se pondrá en práctica en el 2012.

Vale mencionar que el flujo se verá afectado debido al incremento del salario mínimo vital, por lo que se deberá de cumplir con las normas que rigen las condiciones de trabajo y aumentar en S/. 75.00 (setenta y cinco y 00/100 nuevos soles) a los cuatro colaboradores. A partir del año 2013 ;se realizo se contrato dos nuevos colaboradores en planta y uno en ventas, para poder así aprovechar el 86% de la capacidad instalada estimada.

3.5.2. LA INFLUENCIA DE LA PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS EN LA PERSPECTIVA FINANCIERA

La puesta en marcha del manual de buenas prácticas de manufactura obtenida en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, brinda a esta perspectiva el optimo desarrollo de procesos, los cuales incrementaran la satisfacción de clientes fidelizados y facilitara la captación de nuevos.

Cabe resaltar que a partir del año 2012, se obtendrán economías de escala, ya que nuestros costo de ventas en función de las ventas, se reduce en un punto porcentual al año mencionado y en once puntos en el año del 2013, 2014 y 2015. Siguiendo con los resultados de la implementación de la estrategia apreciamos que los GIF se incrementaron a consecuencia del los nuevos requerimientos por parte de los clientes y/o contratos adquiridos. (Incremento en energía y transporte).

3.5.3. LA INFLUENCIA DE LA PERSPECTIVA DE CLIENTES EN LA PERSPECTIVA FINANCIERA

En esta perspectiva, vemos el incremento de ingresos relacionado con los nuevos contratos obtenidos, para determinar el incremento analizamos contratos brindados por instituciones públicas y privadas considerando tres escenarios:

TABLA N°3.5:

“Rentabilidad Esperada de los contratos”

Escenarios	Probabilidad	R E	Re por Prob.	
Pesimista	33%	5%	2%	
Normal	33%	30%	10%	
Optimista	33%	50%	17%	MENSUAL
		Re	28%	2.36%

Fuente: Datos Primarios - Elaboración Propia

Estos tres escenarios, con una la misma probabilidad de ocurrencia para cada uno de, nos brinda el rendimiento promedio de un contrato, el cual se tomo como referencia para el incremento de los ingresos. En el primer año se consideraron los beneficios del contrato mensualmente debido a que se empieza a generar flujos una vez implementado el MBP en el mes de Mayo.

3.5.4. OTRAS OPERACIONES CONSIDERADAS

A. PUBLICIDAD PRIMER AÑO

Para fines del año 2012 , con el plan publicitario propuesto tendremos un incremento del 20% reflejado en las ventas. Esta estrategia consta en realizar campañas publicitarias mediante la distribución de volantes en las zonas aledañas al negocio. De acuerdo a información brindada por profesionales en publicidad se estima que por cada mil volantes repartidos en zonas estratégicas el impacto de estos es del 10% en promedio. Esto quiere

decir que se deben de obtener cien nuevos clientes; pero de acuerdo a la realidad antes explicada en la que se desenvuelve la empresa es que se ve por conveniente solo estimar un crecimiento de 2.5% en ventas derivado de la mencionada distribución. Para tales efectos se necesita un presupuesto anual de S/. 3280.00 (Tres mil doscientos 00/100 nuevos soles) estos recursos serán distribuidos en ocho meses del año comenzando desde Abril y finalizando en el mes de Diciembre. El reparto de dicho instrumento publicitario será de quinientos ejemplares por mes y de estos veinticinco nuevos clientes se espera retener la totalidad con la nueva propuesta de valor.

B. CRONOGRAMA DE PAGOS

Un problema que se dará solución, es el de la deuda con los proveedores generada por la materia prima no pagada en los periodos establecidos, para esto se genero el cronograma de de pagos:

TABLA N°3.6:

“Cronograma de pagos deuda – 2011”

Periodo	Monto	Interés	Amortización	Saldo	Cuota
Ene	S/. 7429.00	0	S/. 619.09	S/. 6,809.95	S/. 619.09
Feb	S/. 6,809.95	0	S/. 619.09	S/. 6,190.86	S/. 619.09
Mar	S/. 6,190.86	0	S/. 619.09	S/. 5,571.78	S/. 619.09
Abr	S/. 5,571.78	0	S/. 619.09	S/. 4,952.69	S/. 619.09
May	S/. 4,952.69	0	S/. 619.09	S/. 4,333.60	S/. 619.09
Jun	S/. 4,333.60	0	S/. 619.09	S/. 3,714.52	S/. 619.09
Jul	S/. 3,714.52	0	S/. 619.09	S/. 3,095.43	S/. 619.09
Ago	S/. 3,095.43	0	S/. 619.09	S/. 2,476.34	S/. 619.09
Sep	S/. 2,476.34	0	S/. 619.09	S/. 1,857.26	S/. 619.09
Oct	S/. 1,857.26	0	S/. 619.09	S/. 1,238.17	S/. 619.09
Nov	S/. 1,238.17	0	S/. 619.09	S/. 619.09	S/. 619.09
Dic	S/. 619.09	0	S/. 619.09	S/. -0.00	S/. 619.09

Fuente: Datos Primarios - Elaboración Propia

En la **TABLA N°3.6** apreciamos el saldo restante del periodo 2011, S/. 7429.00 (siete mil cuatrocientos veintinueve y 00/100 nuevos soles) los cuales generan una cuota de S/. 619.09 (seiscientos diecinueve y 09/100 nuevos soles), ya que como se menciona en el

Capítulo II del presente trabajo de investigación los intereses de la deuda se consideran implícitos en los precios de los productos adquiridos.

C. COMPRAS AL CRÉDITO

Con fines estratégicos, y como se precisa en el flujo de caja, las compras al crédito se pagaran en el mes siguiente luego de ser otorgados por el proveedor , es decir se pagaran con una fecha límite de 30 días calendario, evitando así problemas generados con los proveedor por “patear la deuda”.

D. CAMBIO DE REGIMEN TRIBUTARIO, EL REGIMEN ESPECIAL

Como podemos apreciar en el Flujo de Caja, nuestros ingresos brutos, superan en el 2012 los S/.360 000.00 (trescientos sesenta mil y 00/100 nuevos soles), lo que ya no nos permite permanecer en el régimen único simplificado (RUS), por lo que consideramos el cambio al Régimen Especial (RER). Para esto realizo en primer lugar el cálculo de los Ingresos Netos (IN) del negocio, pues valor de los impuestos en este régimen es del 1.5% de los IN.

TABLA N°3.7:

“Ingresos Netos de la Panadería la Estrella – 2012-2015”

Años	2012	2013	2014	2015
Ingresos Brutos	S/. 380,595	S/. 596,265	S/. 596,265	S/. 596,265
Costos	S/. 250,845	S/. 334,048	S/. 334,048	S/. 334,048
GA	S/. 11,009	S/. 11,024	S/. 11,024	S/. 11,024
Ingreso netos	S/. 118,740	S/. 251,193	S/. 251,193	S/. 251,193
Imp 1.5%	S/. 1,781	S/. 3,768	S/. 3,768	S/. 3,768

Fuente: <http://mype.sunat.gob.pe/>– Datos Primarios - Elaboración Propia

Otro punto a considerar en este Régimen es la presencia del Índice general a las Ventas (IGV), el cual se calculo en base a las Compras y Ventas de la Empresa:

TABLA N°3.8:

“Presupuesto de IGV de la panadería La Estrella – 2012-2015”

Años	2012	2013	2014	2015
Ventas	S/. 380,595	S/. 596,265	S/. 596,265	S/. 596,265
Compras	S/. 133,208	S/. 208,693	S/. 208,693	S/. 208,693
	S/. 247,386	S/. 387,572	S/. 387,572	S/. 387,572
IGV 18%	S/. 44,530	S/. 69,763	S/. 69,763	S/. 69,763

Fuente: Datos Primarios – Elaboración propia

Podemos mencionar también en este punto la inclusión de la Amortización de Maquinarias y Equipos, que si bien es cierto se toma en cuenta tanto en egresos del negocios y posteriormente un ingreso como actividad de inversión, destaca la presencia del valor residual en el último periodo.

3.6. INDICADOR: COSTO DE VENTAS/VENTAS

Como mencionamos anteriormente, este indicador determina la proporción en que los ingresos generados por la panadería “La Estrella” han sido absorbidos por los costos aplicados a la producción de los productos terminados. Se obtiene dividiendo el Costo de Ventas (CV) entre las Ventas (V) de la empresa, este nos brinda los siguientes resultados:

TABLA N°3.9:

“Costo de Ventas/ Ventas de la panadería la Estrella”

	2011	2012	2013	2014	2015
Ventas	S/. 344,248	S/. 380,595	S/. 598,936	S/. 600,449	S/. 600,449
CV	S/. 229,280	S/. 250,845	S/. 334,048	S/. 334,048	S/. 334,048
CV/V	67%	66%	56%	56%	56%

Fuente: Datos Primarios – Elaboración Propia

3.6. EL VALOR ACTUAL

Para concluir con este capítulo solo nos queda analizar los flujos generados por la implementación de las diferentes estrategias en cada una de las perspectivas, lo que demuestra que todas estas vinculadas por relaciones causa – efecto, esta situación se da por que el tema implementado es estratégico y al tener esta característica los resultados financieros son favorables.

La implementación del MBP en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento brinda la propuesta de valor necesaria, (el perfeccionamiento de los procesos), para los clientes objetivo, estos clientes representan dos segmentos de mercado distintos, uno que adquiere los productos en tienda y otro, más rentable, obtenido por los contratos antes mencionados, lo que conlleva al incremento de los flujo generados, garantizando así la influencia de cada una de las perspectivas en los resultados financieros de la panadería “La Estrella”

TABLA N°3.10:

“V.A de la panadería la Estrella”

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Flujos Futuros	S/. 32,500	S/. 66,048	S/. 19,198	S/. 140,280	S/. 141,964	S/. 158,235
Flujos Futuros Actualizados	S/. 32,500	S/. 40,273	S/. 7,138	S/. 31,803	S/. 19,625	S/. 13,338
VAN	S/. 112,176					

Fuente: Datos Primarios – Elaboración Propia

El resultado del VA se obtuvo actualizando los flujos obtenidos, al año cero “0” (2010) en el que se registra primer flujo los S/.32 500.00 (treinta y dos mil quinientos y 00/100 nuevos soles) valor de mercado de la maquinaria y equipos al año dos mil diez (Anexo N°6).

El VA que presenta la panadería “La Estrella” indica que la empresa, con la nueva propuesta implementada mediante el BSC, tiene un valor de S/. 112 176.00 (ciento doce mil ciento setenta y seis y 00/100 nuevos soles) y podemos destacar que los flujos futuros

actualizados se incrementan en menor proporción cada año del periodo de estudio, por efectos de la actualización. Por lo que podemos concluir que usando el principal criterio de valuación la empresa en estudio registra mayores niveles de rentabilidad, es decir, cada año se incrementa el valor del negocio.



CONCLUSIONES

Primero

Después de realizado al análisis de la situación en la que labora la empresa y la formulación del cuadro de mando integral de La Panadería “La Estrella” con la información recopilada es que se tiene que; cumpliendo con el adecuado desarrollo de las perspectivas antes mencionadas y la eficiente ejecución de cada una de ellas se presentan mayores niveles de rentabilidad expresadas en criterios de valuación. (V.A)

Segundo

La perspectiva del aprendizaje y crecimiento, es la que requiere mayor enfoque para el desarrollo óptimo de las estrategias, esta es el punto de partida, (en este caso con la implementación del Manual de Buenas Prácticas de Manufactura, el cual comprende capacitación, preparación y certificación), para obtener los resultados esperados a lo largo de los periodo de valuación; en esta investigación, la perspectiva en mención se centra en el capital humano, pues al ser una micro empresa es el factor más influyente en la calidad de los productos, y al buscar mejoras en los recursos intangibles de la empresa, se generara como consecuencia mayores rendimientos en las demás perspectivas, estos resultados se verán reflejados en la perspectiva financiera.

Tercero

La perspectiva de procesos internos nos brinda como principal conclusión la posibilidad de retener e incrementar nuestros clientes mejorando los procesos de la empresa, consecuencia directa del MBP, estos procesos optimizados generan mayor satisfacción en los clientes ya fidelizados estos clientes medianamente satisfechos con la propuesta anterior notan ahora la mejora en la propuesta brindada por la empresa. La búsqueda y atracción de nuevos clientes se da porque la implementación del manual brinda oportunidades con instituciones que requieren ser provisionadas de productos que son fabricados por la Panadería y además se cuenta con la técnica que poseen los maestros además de los programas de inducción que añadieron conocimientos científicos.

Cuarto

La perspectiva de Clientes evalúa la nueva propuesta de valor iniciada en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, pues es la que nos muestra si realmente se incrementan los clientes como se espera; el principal aumento lo brindaran los contratos obtenidos a lo largo del periodo evaluado, ya que al contar con el MBP implementado, optimizamos la propuesta de valor y así cumplimos de manera eficiente y competitiva con los requerimientos solicitados.

Quinto

La perspectiva financiera es la que cuantifica los resultados obtenidos con la ejecución de las estrategias, esta muestra que los flujos futuros traídos al presente son superiores a los obtenidos en el diagnóstico de la empresa, debido a que el tema seleccionado es estratégico. Y como consecuencia de la implementación de estrategias en cada una de cuatro perspectivas, la perspectiva financiera presenta mejores resultados en términos de valuación, utilizando como método el Valor Actual.

RECOMENDACIONES

Primero

En la Perspectiva de aprendizaje y Crecimiento es donde se deben de sumar mayores esfuerzos para llevar a cabo y con resultados favorables las tres siguientes ; debido a que el tema estratégico de la empresa se ubica en la perspectiva antes mencionada es que las evaluaciones al capital humano deben de ser continuas para verificar que lo inducido se lleve a cabo, siempre y no decaer en la ejecución del plan de acción, ya que la alineación del intangible es fundamental para ejecutar satisfactoriamente las estrategias tanto a corto como a largo plazo.

Segundo

El éxito del Manual de Buenas Prácticas de Manufacturas si bien es cierto radica en los conocimientos del capital humano que van de la mano con la ejecución de los procesos que los colaboradores realizan. Por lo que el monitoreo y las inspecciones son esenciales para velar por la ejecución de estos. Podemos también recomendar un estudio futuro el cual pueda aumentar la capacidad instalada; ya que el crecimiento sostenido puede retrasarse debido a que las estrategias implementadas para el año 2015 utilizan el 86% de la capacidad y por lo que solo contaría con el 14 % disponible.

Tercero

El incremento de clientes va de la mano con los contratos o licitaciones ganadas por periodo. Se busca, captar y mantener estos contratos, por lo que un seguimiento externo es indispensable para detectar estas oportunidades y proseguir con el funcionamiento sin incurrir en pérdidas de contratos y por lo tanto de ingresos.

Cuarto

La perspectiva financiera siempre debe buscar un mejor rendimiento en el negocio, para que este se lleva a cabo; se necesita registrar de manera ordenada toda la información administrativa y económica. Por lo que recomendamos es no pasar por alto ningún registro, esto brindara facilidades para el manejo de la empresa tanto al propietario y material necesario para futuras investigaciones que desee realizar. Ya que estas son indispensables para el desarrollo una microempresa.

Quinto

Sugerimos aumentar la capacidad instalada; debido a que gracias a las estrategias implementadas solo se cuenta con el 14 % disponible, es decir, estaríamos utilizando al año 2015 el 86% de la capacidad instalada. Y también, regularizar paulatinamente la situación ante SUNAT, proponemos se constituya La Panadería en una Empresa Individual de Responsabilidad Limitada, “Panadería La Estrella E.I.R.L.”

BIBLIOGRAFIA

Libros:

- BAPTISTA LUCIO, Pilar; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos; HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; 2010; “Metodología de la Investigación”, Quinta Edición, Editorial Mc Graw Hill, México.
- BERNAL TORRES, Cesar Augusto; 2006, “Metodología de la Investigación, para administración, economía, humanidades y ciencias sociales”, Segunda Edición, Editorial Pearson Educación, México.
- BREALEY MYERS S .1993 “ Principios de Finanzas Corporativas ” , Cuarta Edición, Editorial Mc Graw Hill , Madrid España.
- LAWRENCE J. Gitman; MICHAEL D. Joehnk; 2005, “Fundamentos de Inversiones”, Editorial Pearson Educación, Madrid.
- MAURICIO MEZA RIQUELME, 2011 , “ Finanzas Empresariales para la Micro y Pequeña Empresa” , Primera Edición , Centro de Impresiones y Publicaciones de la Universidad Católica de Santa María , Arequipa - Perú
- NAVARRO, Peter; 2009, “Los Que Saben Los Mejores MBA”, Primera Edición, Editorial Bresca.
- ROBERT S. KAPLAN , DAVID P. NORTON, 2004 “Mapas Estratégicos” Única Edición , Ediciones Gestión 2000, Barcelona España.
- TAFUR PORTILLA, Raúl; 1994; “Introducción a la Investigación Científica”; Primera Edición, Editorial Mantaro.
- TAFUR PORTILLA, Raúl; 1995, “La Tesis Universitaria”, Primera Edición, Editorial Mantaro

Páginas Web

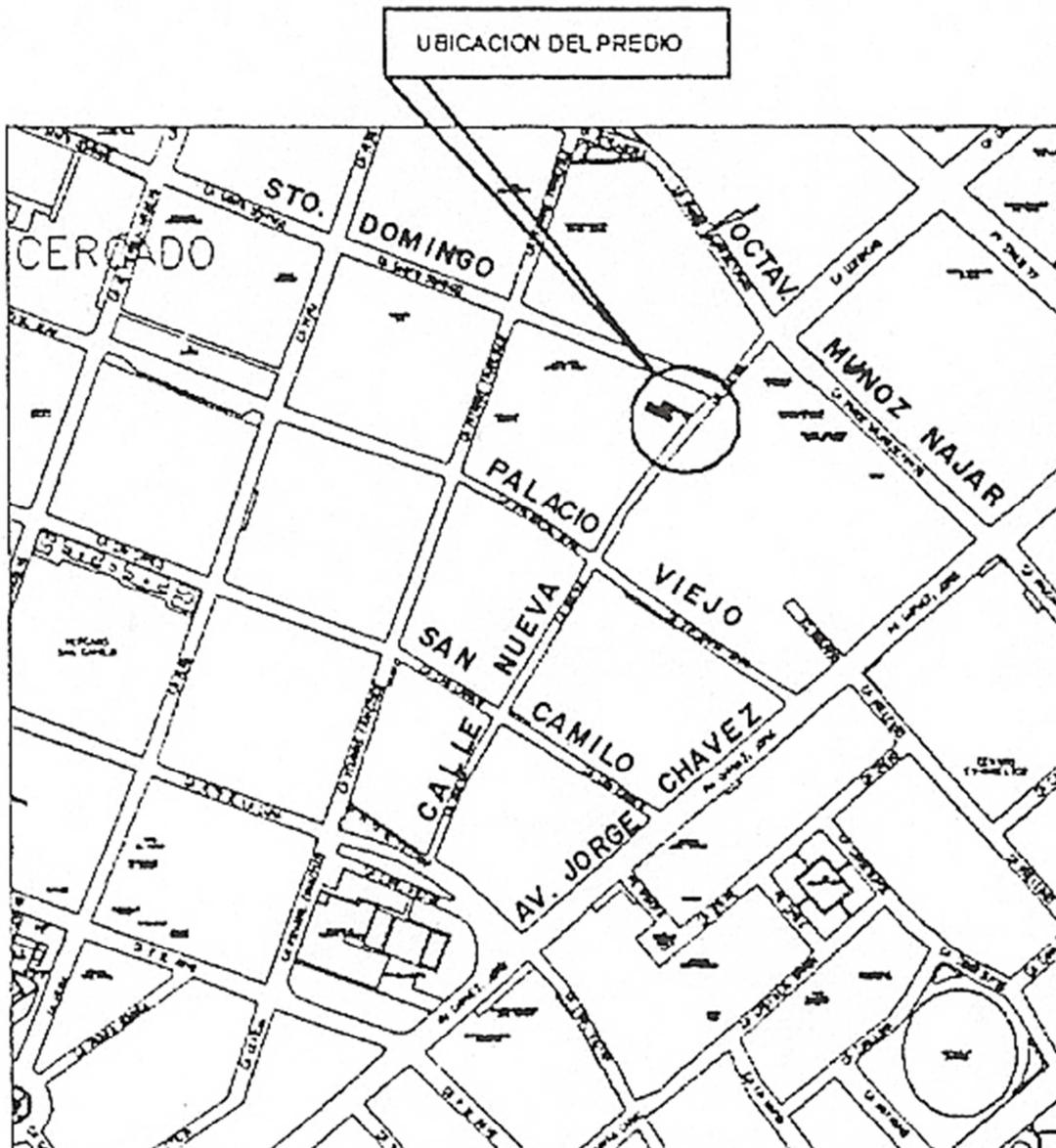
<http://www.sunat.gob.pe/legislacion/rus/index.html>

<http://e-quelle.net/index.html>

ANEXOS

ANEXO N°1:

Localización de la empresa



ESQUEMA DE LOCALIZACION

ESCALA: 1/10000

ANEXO N°2:

Encuesta

Anexo 2: Encuesta

Encuesta de Satisfacción del Cliente

Panadería “La Estrella”

Por favor, dedique un momento a completar esta pequeña encuesta, la información que nos proporcione será utilizada para mejorar nuestros productos.

Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación llevada a cabo por La Panadería.

1.- Me gusta el sabor y aroma de los productos

Ofrecidos por la Panadería

Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				
	1	2	3	4	5	

2.- Me parece óptima la presentación en

tamaño de los panes

Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				
	1	2	3	4	5	

3.- Me parece óptima la decoración y presentación

de los pasteles .

Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				
	1	2	3	4	5	

4.- Estoy de acuerdo con el tiempo que se demoran en atenderme.

Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				
	1	2	3	4	5	

5.- Mis reclamos son atendidos a la brevedad posible

Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				
	1	2	3	4	5	

ANEXO N°3: Cuadro de Materia Prima

Producto	ene-11	feb-11	mar-11	abr-11	may-11	jun-11	jul-11	ago-11	sep-11	oct-11	nov-11	dic-11	Cant.	
Harina	S/.	50	klos											
	93.33	97.67	97.50	97.00	97.00	95.00	95.00	95.00	95.00	95.00	95.00	95.00		
Azucar	S/.	50	klos											
	136.50	137.50	136.00	136.00	131.00	133.00	133.00	133.00	133.00	133.00	133.00	133.00		
Levadura	S/.	0.4	klos											
	5.00	5.00	5.00	5.50	5.50	5.50	5.50	5.50	5.50	5.50	5.50	5.50		
Sal	S/.	1	klos											
	1.20	1.20	1.20	1.20	1.20	1.20	1.20	1.20	1.20	1.20	1.20	1.20		
Manteca	S/.	10	klos											
	48.50	49.33	53.67	54.50	54.00	55.00	55.00	55.00	55.00	55.50	55.50	55.00		
Mejorador	S/.	5	klos											
	33.00	33.00	33.00	33.00	33.00	33.00	33.00	33.00	33.00	33.00	33.00	33.00		
Huevos	S/.	1	klos											
	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00		
Ajonjoli	S/.	1	klos											
	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00		
Agua	S/.	1	ltros											
	0.0026	0.0026	0.0026	0.0026	0.0026	0.0026	0.0026	0.0026	0.0026	0.0026	0.0026	0.0026		
Salvado	S/.	50	klos											
	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00		
Edulcorante	S/.	1	klos											
	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00		
Papa	S/.	1	klos											
	1.20	1.20	1.20	1.20	1.20	1.20	1.20	1.20	1.20	1.20	1.20	1.20		
Camote	S/.	1	klos											
	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50		
Soya	S/.	30	klos											
	55.00	55.00	55.00	55.00	55.00	55.00	55.00	55.00	55.00	55.00	55.00	55.00		
Anis	S/.	1	klos											
	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00		
Mantequilla	S/.	8	klos											
	59.00	58.00	58.00	58.00	58.00	58.00	58.00	58.00	58.00	62.00	62.00	58.00		
Colorante	S/.	0.2	Klos											
	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	5	
Escencia	S/.	1	ltros											

	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00		
Caretas N°1	S/. 1.20	1	un											
Caretas N°2	S/. 0.80	1	un											
Caretas N°3	S/. 0.40	1	un											
Caretas N°4	S/. 0.20	1	un											
Manjar	S/. 15.00	3	Klos											
Crem. Past.	S/. 8.00	1	klos											
Mermelada	S/. 7.50	1.5	klos											
Pol. D Horn.	S/. 25.00	4	klos											
Lech. N Pol.	S/. 16.00	1	klos											
Azu. Impal.	S/. 7.00	1	klos											
Aceite	S/. 85.00	S/. 85.00	S/. 96.00	S/. 95.00	S/. 95.00	S/. 95.00	S/. 95.00	S/. 95.00	S/. 95.00	S/. 98.00	S/. 98.00	S/. 95.00	18	litros
Coc,Vain,Nar	S/. 10.00	1												
Bicarbonato	S/. 1.00	0.1	klos											
Caramelina	S/. 11.00	0.5	litros											
Higo Seco	S/. 10.00	1												
Pasas	S/. 15.00	1	klos											
Frut. Confit.	S/. 7.00	1	klos											
Castañas	S/. 25.00	1	klos											
Canela Molida	S/. 10.00	1	klos											

Harina Especial	S/.	50	klos											
Panetón	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00		
Antimugo	S/.	1	klos											
	18.00	18.00	18.00	18.00	18.00	18.00	18.00	18.00	18.00	18.00	18.00	18.00		
Glutem	S/.	1	klos											
	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00		
Mixo	S/.	1	klos											
	14.00	14.00	14.00	14.00	14.00	14.00	14.00	14.00	14.00	14.00	14.00	14.00		
Leticina	S/.	1	klos											
	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00		
Bolsas	S/.	10	uni											
	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	0	
Amarras	S/.	10	uni											
	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	0	
Pirotines	S/.	10	uni											
	24.00	24.00	24.00	24.00	24.00	24.00	24.00	24.00	24.00	24.00	24.00	24.00	0	
Relleno y dec	S/.	2	klos											
	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00		
Pisco	S/.	1	litro											
	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00		s

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 4:

PLAN DE TESIS

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO TEÓRICO

1.1 DENOMINACION DEL PROBLEMA⁸:

“PERSPECTIVAS DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO, DE PROCESOS INTERNOS, DE CLIENTES Y SU INFLUENCIA EN LA PERSPECTIVA FINANCIERA DE LA PANADERIA LA ESTRELLA: 2010 – 2015”

1.2. DESCRIPCIÓN:

La Panadería “La Estrella” es una empresa ubicada en la Calle Nueva 203 Cercado, la cual tiene aproximadamente 50 años de funcionamiento y se dedicada a la elaboración de productos farináceos. Sin embargo a pesar de contar con años de gestión sigue siendo catalogada como una micro empresa sin presentar crecimiento sustancial en todos estos años es por esto que se hace necesario el manejo eficiente y eficaz de la gestión Financiera para poder planificar, ejecutar y controlar mediante estrategias la correcta utilización de los recursos monetarios que obtiene la empresa. Es por esto que el siguiente trabajo de investigación toma como base el Balanced Score Card (BSC – Cuadro de mando integral) con el fin de recopilar información para determinar cada una de las perspectivas de dicho instrumento, se desarrollaran y analizaran la influencia de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, de procesos internos y de clientes, en la perspectiva financiera y como esta reflejara mayores ingresos y beneficios al ejecutarse las estrategias que serán propuestas. Por lo que maximizar los ingresos y generar crecimiento sostenido es factible si se tomaran decisiones en base a una planificación bien elaborada, para generar valor y ser más competitivos en el mercado.

⁸ “Metodología de la Investigación” Quinta Edición– Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado, Pilar Baptista Lucio – Parte 2, capítulo 3, página 36: *“Plantear el problema no es sino afianzar y estructurar mas formalmente la idea de investigación...” “... debe expresar una relación entre dos o más conceptos o variables, debe implicar la posibilidad de realizar un prueba empírica...”*

Actualmente, la empresa se proyecta a futuro con contratos ya consolidados en el mercado, como licitaciones públicas ganadas; además posee una cartera de clientes ya fidelidad por el tiempo de funcionamiento que tiene.

Respecto a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, el capital humano de la empresa es capacitado técnicamente en la elaboración de productos específicos y nuevos, pero estas se realizan esporádicamente y muy de vez en cuando lo aprendido se pone en práctica.

En la perspectiva de procesos internos la empresa lleva al cabo sus actividades en base a los requerimientos del mercado, principalmente de los requerimientos de sus cuentas estratégicas, esto quiere decir que busca satisfacer la demanda sin necesidad de incrementar su eficacia en la producción. La relación con sus proveedores es favorable debido a que proporcionan a la empresa materia prima de calidad y brindan crédito basados en la relación que mantienen desde hace muchos años. Sin embargo surge un descalce cuando los clientes no pagan a tiempo y los días de crédito con los proveedores son excedidos.

Conforme a la tecnología seleccionada por dicha empresa se ha diseñado el proceso productivo por el cual mediante procedimientos físicos y químicos se obtienen productos farináceos; a continuación describiremos dicho proceso.

1. Almacén de materia prima
2. Amasado y mezclado
3. Fermentación
4. Segunda mezcla y amasado
5. Sobado
6. División
7. Horneado
8. Enfriamiento y almacenamiento del pan

En cuanto a la perspectiva de clientes, la empresa tiene relación tanto con el consumidor final como con el minorista y mayorista. La mayoría de clientes ya fidelizados son los consumidores finales y los mayoristas. En cuanto a los minoristas por lo general están relacionados con pequeños negocios que necesitan abastecerse con productos farináceos.

La Panadería “La Estrella” realiza su gestión de la siguiente manera:

El requerimiento de los clientes se plasma en la lista de producción de día y de noche, para que los productos puedan ser entregados se elabora una lista de entrega y posterior a ésta se ejecuta la valorización de los productos entregados a cada uno de los clientes pertenecientes a la cartera de la empresa para proceder a la cobranza.

El cobro de los productos vendidos en la misma panadería se da en el transcurso del día, seguido del cuadro de caja; con esta entrada de dinero diaria se procede al pago de uno de los proveedores. (Levadura, mejorador de masas, entre otros adicionales que necesite la mezcla principal) pero el pago a este proveedor no siempre es en el mismo periodo de tiempo generando deudas que con el paso del tiempo se tornan más altas.

Los productos que son entregados a los mayoristas son cancelados al crédito, por lo general de dos días. Con esta entrada se hacen compras menores y con el saldo se procede al pago del segundo proveedor (Harina, manteca, azúcar) es aquí cuando surge uno de los problemas a analizar, cuando los clientes no proceden a la cancelación de su cuenta en el tiempo pactado (por lo general los productos entregados son guaguas y bizcochos los cuales tardan aproximadamente 3 a 4 días en venderse) tenemos un retraso en el pago al proveedor. Sería necesario entonces encontrar el monto de capital de trabajo que necesita la empresa para no endeudarse demasiado con sus proveedores.

Se realiza un cuadro de caja diario tanto para la venta al menudeo como para la venta mayorista.

Se busca expandir la línea de productos que expende la panadería, ya que está muy enfocada a la venta de pan en sus distintas variedades pero sin ser innovado, salvo casos eventuales. Dado esto es que se quiere generar nuevos ingresos mediante la incorporación de nuevas líneas de producto, como serían la variedad de panes y pasteles dulces y explotar la ventaja que tiene con ciertos productos y comercializarlos masivamente, siempre manteniendo lo tradicional para conservar el corte de la empresa.

Para concluir, la gestión de la empresa ha permitido un desarrollo continuo de sus actividades pero estas no han sido innovadas ni se han adaptado a los nuevos requerimientos del mercado por lo tanto la maximización los beneficios no se ha hecho presente.

1.2.2. CAMPO, AREA Y LINEA DE INVESTIGACION

- CAMPO : Ciencias Sociales
- AREA : Ingeniería Comercial
- LINEA DE INVESTIGACION: : Finanzas

1.2.2. TIPO DE PROBLEMA

- Descriptivo⁹: Es necesario especificar y estar al tanto del funcionamiento de la empresa; su actual desempeño frente a las tres perspectivas y como estas influyen en la financiera y así poder responder a estas mediante estrategias que generan una mayor rendimiento .
- Prospectivo: Debido a que se realizara estimaciones en base a flujos de caja proyectados considerados como información no contable; los cuales serán de gran importancia una vez actualizados poder influir en la toma de decisiones de la empresa en el presente.

⁹ “Metodología de la Investigación” Quinta Edición– Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado, Pilar Baptista Lucio – Parte 2, capítulo 5, página 79: “...La investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describen tendencias de un grupo o población...Son utiles para mostrar con precisión los angulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación... La descripción puede ser mas o menos profunda, aunque en cualquier caso se basa en la medición de uno o mas atributos del fenómeno de interés...”

- Exploratorios¹⁰: Intentamos lograr mejores resultados para la empresa desde perspectivas nuevas para esta y en cierto modo innovadoras buscando como mencionamos antes la maximización de los ingresos y crecimiento sostenido.

1.2.3. VARIABLES

1.2.3.1. ANÁLISIS DE VARIABLES¹¹

- **Variable Dependiente: PERSPECTIVA FINANCIERA**
Esta variable actúa como dependiente ya que, se ve afectada por las demás perspectivas. (Variable independiente)
- **Variables Independientes: PERSPECTIVAS DEL APREDIZAJE Y DEL CRECIMIENTO; DE PROCESOS INTERNOS Y DE CLIENTES**
Estas variables son las que influyen en la variable dependiente.

¹⁰ “Metodología de la Investigación” Quinta Edición– Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado, Pilar Baptista Lucio – Parte 2, capítulo 5, página 79: “...Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes... Los estudios exploratorios sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos... Implican un gran riesgo y requieren gran paciencia y serenidad y receptividad por parte del investigador...”

¹¹ “Metodología de la Investigación” Quinta Edición – Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado, Pilar Baptista Lucio – Parte 2, capítulo 6, página 93: “...Una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse...”

1.2.3.2. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE DEPENDIENTE	INDICADORES	MEDIOS
<i>Perspectiva Financiera</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rentabilidad de la inversión: Valor Actual Neto (VA / Inv. Inicial) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Flujo de caja
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reducción de costos: (CV/V) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presupuesto de costos
VARIABLE INDEPENDIENTE	INDICADORES	MEDIOS
<i>Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ N° de capacitaciones concluidas e implementadas por ejercicio económico 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevista con Gerente General
<i>Perspectiva de Procesos Internos</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ N° de productos defectuosos por quintales 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Visita de campo (almacén)
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ % de desechos y desperdicios 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Visita a la planta (entrevistas con obreros)
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ % de utilización de la capacidad instalada 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevista encargada de ventas
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiempo de duración del proceso productivo 	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ N° de canales de distribución 	

<i>Perspectiva de Clientes</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ N° de Cuentas Estratégicas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevista al Gerente de la empresa
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Precio 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mercado
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ N° de reclamos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Visita a la planta (Panadería)
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Calificación de calidad dada por los clientes (escala de valor) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistematización de Datos

1.2.4. INTERROGANTES BÁSICAS¹²

- ¿Cómo influyen las perspectivas del aprendizaje y del crecimiento, de procesos internos y de mercado en la perspectiva financiera?
- ¿Una plan de acción bien elaborado garantiza buenos resultados tanto económicos como financieros?
- ¿Qué estrategias se implementaran tanto en el corto como en el largo plazo?
- ¿En qué perspectiva se debe sumar mayores esfuerzos para el desarrollo optimo de las estrategias según la situación actual de la Panadería la Estrella?

1.3. JUSTIFICACIÓN¹³

El cuadro de mando integral constituye una poderosa herramienta de gestión, por que enmarca cuatro perspectivas que se vinculan estrechamente para generar valor sostenido a largo plazo, herramienta con la no cuenta actualmente la empresa pese a tener más de 50

¹² “Metodología de la Investigación” Quinta Edición – Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado, Pilar Baptista Lucio – Parte 2, capítulo 3, página 37: “...Las preguntas de investigación, orientan hacia las respuestas que se buscan con la investigación. Las preguntas no deben utilizar términos ambiguos ni abstractos...las preguntas deben resumir lo que habrá de ser la investigación...”

¹³ “Metodología de la Investigación” Quinta Edición – Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado, Pilar Baptista Lucio – Parte 2, capítulo 3, página 39: “...Justificación de la investigación, indica el por qué de la investigación exponiendo sus razones. Por medio de la justificación debemos demostrar que el estudio es necesario e importante...”

años funcionando. Se hace necesaria la elaboración del BSC, debido a la presencia de un mercado mucho más competitivo en el cual el desarrollo de estrategias y un plan de acción bien elaborado, es vital para el funcionamiento y adaptación de esta.

La mejora y alineación de los activos intangibles reflejados en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento conducen a un mejor desempeño de procesos internos los cuales entregara la propuesta de valor para los clientes de la panadería, lo que a su vez induce a la satisfacción y fidelidad de los mismos reflejando éxito en la perspectiva financiera.

Los colaboradores no cuentan con plan de capacitación bien elaborado, los procesos no se desarrollan de manera ordenada y no siempre se busca la minimización de costos, los clientes no presentan mayor análisis por parte de la empresa y como consecuencia los beneficios económicos y financieros no se maximizan; debió a esto se hace indispensable, uno recopilar información, dos analizarla y tres, en base a esto elaborar un cuadro de mando integral con estrategias factibles y de fácil aplicación, debido a que el desarrollo de actividades según un plan de acción es nuevo para la empresa y sus colaboradores.

1.4. OBJETIVOS¹⁴

1.4.1 OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

Analizar la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, de procesos internos y de clientes para entender cuál es el impacto en la perspectiva financiera.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Demostrar que una plan de acción bien elaborado garantiza buenos resultados tanto económicos como financieros.

¹⁴ “Metodología de la Investigación” Quinta Edición – Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado, Pilar Baptista Lucio – Parte 2, capítulo 3, página 36: Los Objetivos de la investigación señalan a lo que se aspira en la investigación y deben expresarse con claridad, pues son guías de estudio y hay que tenerlos presente durante todo su desarrollo...”

- Desarrollar estrategias que se implementaran. Y determinar cuáles de estas se desarrollaran en el corto y largo plazo.
- Determinar cuál de las cuatro perspectivas necesita o requiere un mayor enfoque para el desarrollo óptimo de las estrategias según la situación actual de la panadería “La Estrella.”

1.5. MARCO TEÓRICO:

1.5.1. ESQUEMA ESTRUCTURAL

1.5.1.1. Mapas Estratégicos¹⁵

Generalidades

La estrategia describe de que forma una organización tiene la intención de crear valor sostenido para sus accionistas. La creación de valor a partir de activos intangibles difiere en varios aspectos importantes, de la creación de valor mediante la gestión de los activos tangibles físicos y financieros:

La creación de valor es indirecta.

Los activos intangibles como el conocimiento y la tecnología, pocas veces afecta directamente los resultados financieros como mayores ingresos, menores costos y mayores utilidades. Las mejoras de los activos intangibles afectan a los resultados financieros a través de cadenas de relaciones causa en técnicas de gestión de calidad total (TQM, Total Quality Management) y seis sigma puede mejorar directamente la calidad del proceso. Luego se puede esperar que esa mejora conduzca a una mayor satisfacción del cliente, lo que a su vez debería de incrementar su fidelidad. Por último, la fidelidad del cliente da lugar a mejores ventas y márgenes a partir de las relaciones a largo plazo.

¹⁵ “Mapas Estratégicos” – Robert S. Kaplan, David P. Norton – Primera Parte, Capítulo 2, páginas 57 a la 86

El valor es contextual

El valor de un activo intangible depende de su alineación con la estrategia. Por ejemplo, la capacitación de empleados en técnicas de TQM y seis sigma tiene más valor para una organización que aplica una estrategia de liderazgo e innovación de producto.

El valor es potencial

El costo de invertir en un activo intangible representa una estimación deficiente de su valor para la organización. Los activos intangibles, como los empleados capacitados en control estadístico de la calidad y análisis de causa raíz tiene valor potencial, pero no tiene valor de mercado. A los procesos internos como diseño no tienen valor de mercado. A los procesos internos como diseño, producción, entregas y servicio al cliente se les pide transformen el valor potencial de los activos intangibles en valores tangibles. Si los procesos internos no van dirigidos a la propuesta de valor para el cliente o las mejoras financieras, entonces el valor potencial de las capacidades de los empleados, y los activos intangibles en general, no se concretará.

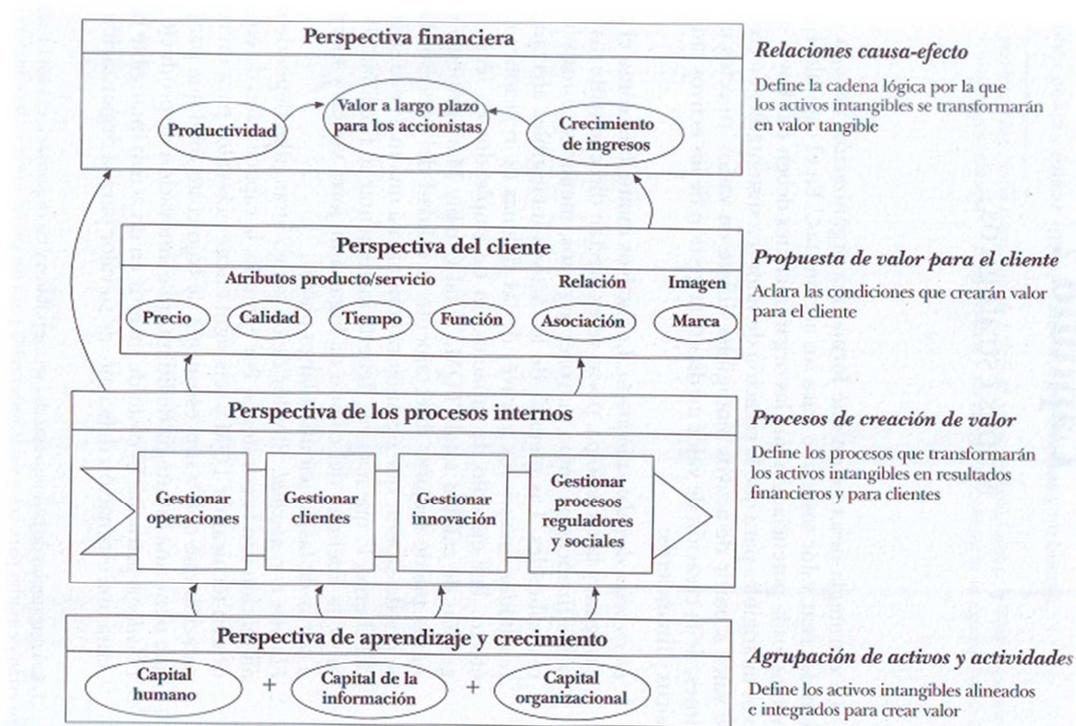
Los activos están agrupados

Los activos intangibles raramente crean valor por sí mismos. No tienen un valor que se pueda aislar del contexto y la estrategia de la organización. El valor de los activos intangibles aparece cuando se combinan eficazmente con otros activos, tanto tangibles como intangibles. Por ejemplo, la capacitación en calidad se mejora cuando los empleados tienen acceso a la información oportuna y detallada que proporcionan los sistemas de información orientados a los procesos. Se crea máximo valor cuando todos los activos intangibles de la organización están alineados entre sí, con los activos tangibles de la organización y con la estrategia.

El mapa estratégico del Balance Scorecard (BSC) proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor. La *Perspectiva financiera* describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales. Los indicadores como la rentabilidad de la inversión, el valor para los accionistas, la rentabilidad, el aumento de ingresos y el costo por unidad son

los indicadores de resultado que muestran si la estrategia de la empresa tiene éxito o fracasa. La *perspectiva del cliente* define la propuesta de valor para los clientes objetivo. La propuesta de valor proporciona el *contexto* para que los activos intangibles creen valor. Si los clientes valoran la calidad constante y la entrega puntual, entonces las habilidades, los sistemas y los procesos que producen y entregan productos y servicios de calidad son altamente valiosos para la organización. Si el cliente valora la innovación y el alto desempeño, entonces las habilidades, los sistemas y los procesos que crean nuevos productos y servicios de gran funcionalidad adquieren mucho valor. La alineación de acciones y capacidades con la propuesta de valor para el cliente es el núcleo de la ejecución de la estrategia.

Figura # 1
“Marco del Balance Score Card (BSC)”



Fuente: “Mapas Estratégicos” – Robert S. Kaplan, David P. Norton – Primera Parte, Capítulo 2, pagina 58, Figura 2.1: “Marco de BSC”

Las perspectivas financiera y del cliente describen los resultados deseados de la estrategia. Ambas perspectivas contienen muchos indicadores de resultado. ¿Cómo crea la organización estos resultados deseados? La *Perspectiva de procesos internos* identifica los pocos procesos críticos que se espera tengan el mayor impacto sobre la estrategia. Por ejemplo, una organización puede aumentar sus inversiones internas en investigación y desarrollo y reestructurar sus procesos de desarrollo de productos de manera que pueda obtener productos innovadores y de alto desempeño para sus clientes. Otra organización, con la idea de ofrecer la misma propuesta de valor, podría desarrollar nuevos productos a través de alianzas estratégicas con otros fabricantes.

La *Perspectiva de aprendizaje y crecimiento* identifica los activos intangibles que son más importantes para la estrategia. Los objetivos de esta perspectiva identifican que tareas (el capital humano), que sistemas (el capital de información) y que clase de ambiente (el capital organizacional) se requiere para apoyar los procesos internos críticos.

Los objetivos de las cuatro perspectivas están vinculadas entre sí por relaciones causa y efecto. Comenzando desde arriba, encontramos la hipótesis de que los resultados financieros solo pueden conseguirse si los clientes objetivo están satisfechos. La propuesta de valor para el cliente describe como generar ventas y fidelidad de los clientes objetivo. Los procesos internos crean y aportan la propuesta de valor para el cliente, mientras que los activos intangibles que respaldan los procesos internos proporcionan los fundamentos de la estrategia. Alinear los objetivos de estas cuatro perspectivas es la clave de la creación de valor y, por lo tanto, de una estrategia focalizada e internamente consistente

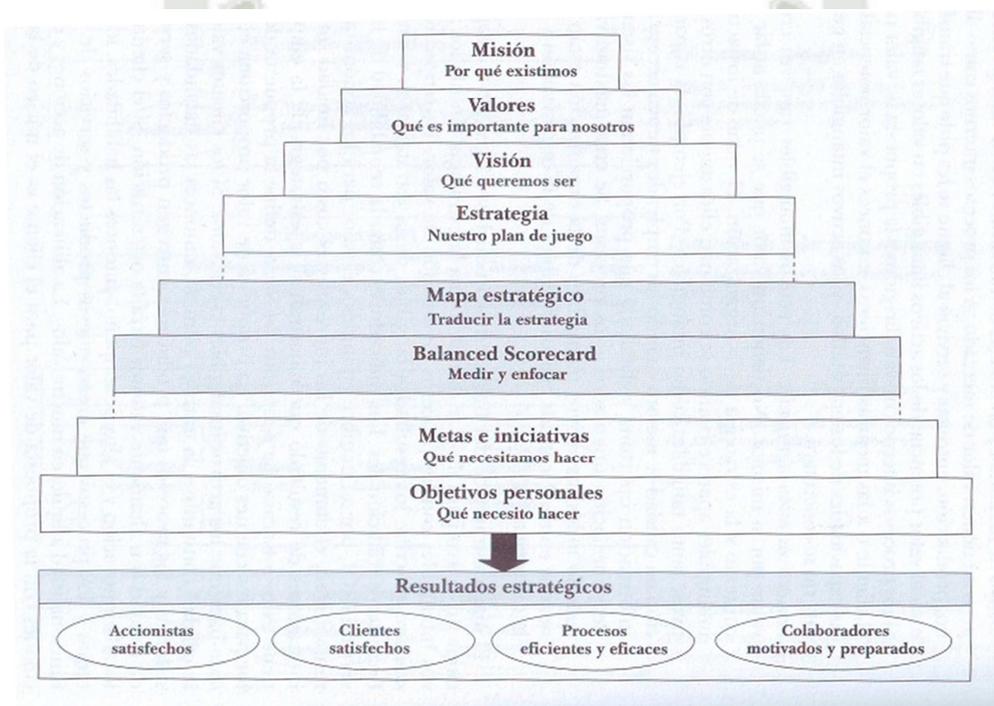
Esta arquitectura de causa y efecto, que vincula las cuatro perspectivas, es la estructura alrededor de la cual se desarrolla un mapa estratégico. La construcción de un mapa estratégico obliga a una organización a aclarar la lógica de cómo creara valor y para quien.

La estrategia es un paso en un proceso continuo

La estrategia no es un proceso de gestión independiente, sino que es un paso de un proceso continuo lógico que moviliza a una organización de una declaración de misión de alto nivel al trabajo realizado por los empleados administrativos y de atención al cliente.

Figura # 2

“El BSC es un paso dentro de un proceso continuo que describe lo que es el valor y como se crea”



Fuente: “Mapas Estratégicos” – Robert S. Kaplan, David P. Norton – Primera Parte, Capítulo 2, página 60, Figura 2.2: “El BSC es un paso dentro de un proceso continuo que describe lo que es el valor y como se crea”

La *misión* general de la organización proporciona el punto de partida definiendo por que la organización existe o como se adapta una unidad de negocios a una estructura corporativa más amplia. La misión y los *valores* fundamentales que la acompañan se mantienen bastante estables en el tiempo. La *visión* de la organización presenta una imagen del futuro que aclara el rumbo de la organización y ayuda a las personas a comprender por qué y cómo deben apoyar a la organización. Además la decisión pone a la organización en

movimiento, desde la estabilidad de la misión y valores fundamentales a la dinámica de la estrategia, que es el siguiente paso en el proceso continuo. La *estrategia* se desarrolla y evoluciona con el tiempo para hacer frente a las condiciones cambiantes que presentan el entorno externo y las capacidades internas.

La mayoría de las organizaciones ya tienen declaraciones de misión y visión. Aunque las definiciones exactas de misión y visión pueden variar, los siguientes criterios pueden proporcionar una guía:

Misión: Una declaración concisa, con una orientación interna, de la razón de la existencia de la organización, el propósito básico hacia el que se dirigen sus actividades y los valores que guían las actividades de los empleados. La misión también debe describir como espera competir la organización y entregar valor a los clientes.

Las declaraciones de visión y misión establecen los propósitos y el rumbo generales de la organización. Ayudan a los accionistas, clientes y empleados a comprender que es la empresa y que intenta conseguir. Pero estas declaraciones son demasiado vagas para guiar las acciones diarias y las decisiones de asignación de recursos. Las empresas convierten sus declaraciones de misión y visión en operacionales cuando definen una estrategia que indica cómo se lograrán esa misión y esa visión.

Estrategia. Las publicaciones sobre estrategia son sorprendentemente diversas. Estudiosos y expertos tienen marcos muy distintos para la estrategia y ni siquiera se ponen de acuerdo sobre su definición. Aunque se pueden desarrollar mapas estratégicos y BSC para cualquier enfoque estratégico, nosotros nuestro enfoque en el marco enunciado por Michael Porter, uno de los fundadores y líder destacado del campo de la estrategia. Porter sostiene que la estrategia consiste en seleccionar el conjunto de actividades en las que la empresa se destacara para establecer una diferencia sustentable en el mercado. La diferencia sustentable puede ser brindar a los clientes un mayor valor de la competencia o proporcionar un valor comparable, pero a un costo menor que los competidores. Dice: “*La diferencia surge de las actividades que se elijan y de cómo se lleven al cabo*”.

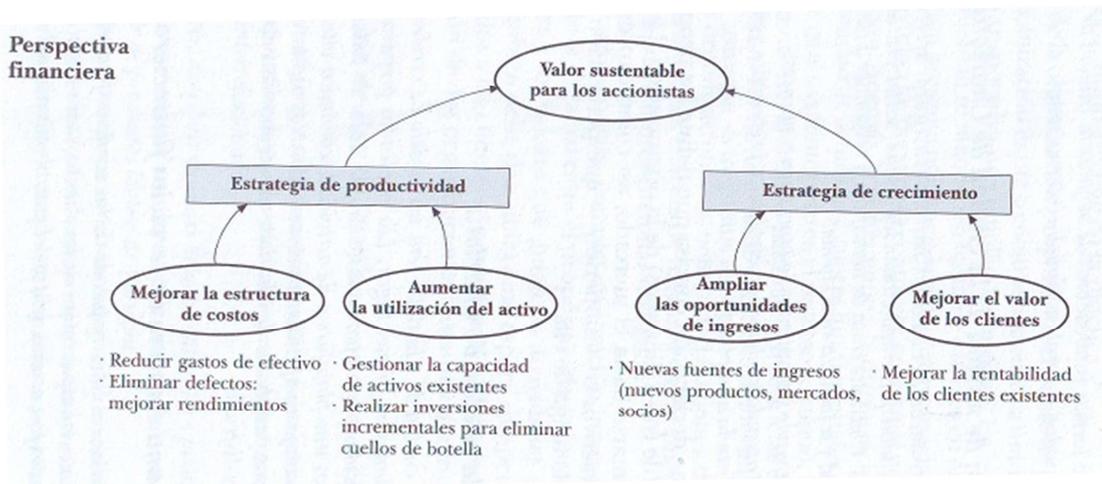
Perspectiva financiera: La estrategia equilibra las fuerzas contradictorias – largo plazo en oposición a corto plazo

El BSC mantiene a la perspectiva financiera como el objetivo final para las empresas que buscan maximizar las utilidades. Los indicadores de desempeño financiero indican si la estrategia de la empresa, incluyendo su implementación y ejecución, contribuyen a la mejora de los resultados financieros. Los objetivos financieros normalmente están relacionados con la rentabilidad, medida, por ejemplo, por la ganancia operativa y el retorno sobre la inversión. Básicamente, las estrategias financieras son sencillas; las empresas pueden ganar dinero vendiendo más y gastando menos. Todo lo demás es música de fondo. Cualquier programa, intimidad con el cliente, calidad seis sigma, gestión del conocimiento, tecnologías disruptivas, metodología justo a tiempo, crea más valor para la empresa solo si consigue vender más o gastar menos.

Por lo tanto el desempeño financiero de la empresa puede mejorar a través de dos enfoques básicos, crecimiento de los ingresos y productividad.

Figura # 3

“La perspectiva financiera proporciona la definición tangible del valor”



Fuente: “Mapas Estratégicos” – Robert S. Kaplan, David P. Norton – Primera Parte, Capítulo 2, página 64, Figura 2.3: “La perspectiva financiera proporciona la definición tangible del valor”

Las empresas pueden generar un crecimiento rentable de los ingresos profundizando sus relaciones con los clientes existentes. Esto les permite vender más cantidad de sus productos o servicios, o productos y servicios adicionales. Por ejemplo, los bancos pueden tratar de convencer a los clientes que tienen cuentas corrientes de que también usen la tarjeta de crédito del banco, o que le pidan un préstamo para comprar una vivienda o un automóvil.

Las empresas también pueden generar un aumento de los ingresos vendiendo productos completamente nuevos. Por ejemplo, Amazon.com actualmente vende CD y equipos electrónicos, además de libros. Las empresas también pueden ampliar ingresos vendiendo a clientes de segmentos completamente nuevos, por ejemplo, la empresa Staples vende actualmente pequeños negocios, además de a clientes minoristas, y en mercados nuevos, como cuando expande sus ventas al mercado.

Las mejoras de *Productividad*, la segunda dimensión de una estrategia financiera, también pueden darse de dos formas. Primero, las empresas reducen costos rebajando los gastos directos e indirectos. Esas reducciones de costo permiten que una compañía produzca la misma cantidad de *outputs* y al mismo tiempo gaste menos en personal, materiales, energía y suministros. Segundo, utilizando sus activos financieros y físicos con mayor eficiencia, las empresas reducen el capital de trabajo y el capital fijo necesarios para respaldar un determinado nivel de negocios. Por ejemplo, a través del concepto de “justo a tiempo”, las empresas pueden respaldar un determinado nivel de ventas con menos inventario. Reduciendo el tiempo de interrupción no programado de sus maquinas y equipos, las empresas pueden producir más sin aumentar sus inversiones en plantas y equipamiento.

El vínculo con la estrategia en la perspectiva financiera surge cuando las organizaciones eligen un equilibrio entre las fuerzas de crecimiento y productividad, a menudo contradictorias. Las acciones para mejorar el aumento de los ingresos, generalmente necesitan más tiempo para crear valor que las acciones para mejorar la productividad. Bajo la presión diaria de mostrara resultados financieras a los accionistas, la tendencia es favoreces el corto plazo más que el largo plazo. El desarrollo del primer nivel del mapa estratégico obliga a la empresa a enfrentarse a esta tensión. El objetivo financiero general es, y debe ser, *sostener* el crecimiento del valor para los accionistas. Por lo tanto, el componente financiero de la estrategia debe tener dimensiones *tanto* a largo plazo (crecimiento) *como* a corto plazo (productividad). El equilibrio simultáneo de estas dos fuerzas es el marco organizador para el resto del mapa estratégico.

Perspectiva del cliente: la estrategia se basa en una propuesta de valor diferenciada

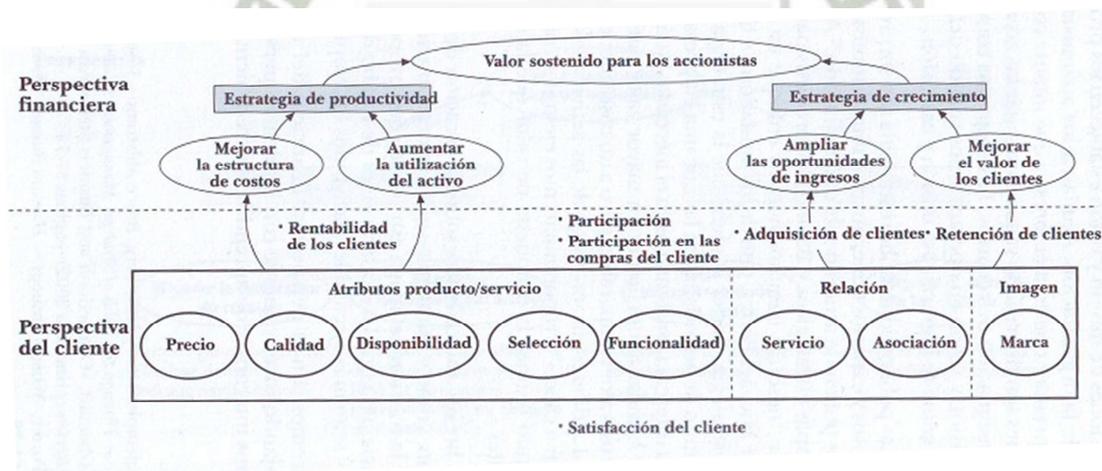
La estrategia de aumento de los ingresos requiere una propuesta de valor específica en la perspectiva del cliente que describa de qué modo la empresa creara un valor diferenciado y sustentable para determinados segmentos objetivo. En la perspectiva del cliente del mapa estratégico, los gerentes identifican los segmentos de clientes objetivo en los que compite la unidad de negocios y los indicadores del desempeño de la unidad de dichos segmentos. La

perspectiva del cliente incluye normalmente varios indicadores como de buenos resultados de una estrategia bien formulada y aplicada:

- Satisfacción del cliente
- Retención de clientes
- Adquisición de clientes
- Rentabilidad de clientes
- Participación de mercado
- Participación en las compras del cliente.

Figura # 4

“Perspectiva del cliente: la creación de una propuesta de valor diferenciada y sustentable es el núcleo de la estrategia”



Fuente: “Mapas Estratégicos” – Robert S. Kaplan, David P. Norton – Primera Parte, Capítulo 2, página 66, Figura 2.4: “Perspectiva del cliente: la creación de una propuesta de valor diferenciada y sustentable es el núcleo de la estrategia”

Estos indicadores comunes de resultado con los clientes se pueden ver en las relaciones causa-efecto. Por ejemplo, la satisfacción del cliente generalmente conduce a su retención y la adquisición de nuevos clientes a través de publicidad de boca a boca. Al retener clientes, la empresa puede aumentar su participación en los negocios que realiza con sus clientes

leales, (participación en las compras del cliente). Combinando la adquisición de clientes y un mayor número de negocios con los clientes existentes, la empresa debería aumentar su participación de mercado con respecto a los clientes objetivo. Por último, la retención de clientes debería aumentar a rentabilidad por cliente, dado que retener un cliente normalmente cuesta mucho menos que adquirir clientes nuevos o reemplazarlos.

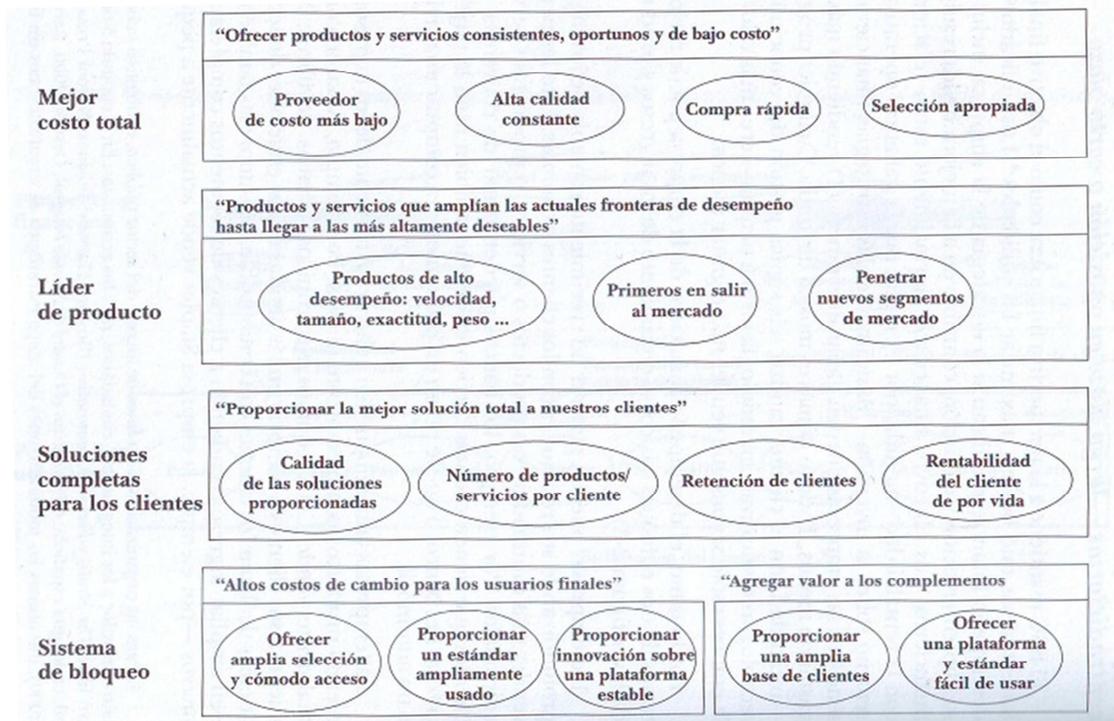
Casi todas las organizaciones tratan de mejorar estos indicadores comunes, pero limitarse a satisfacer o retener clientes difícilmente sea una estrategia. Una estrategia debe identificar los segmentos específicos de clientes que la empresa tiene como objetivo para tener crecimiento y rentabilidad. Por ejemplo, Southwest Airlines ofrece precios bajos para satisfacer y retener clientes que son muy sensibles a los precios, pero Neiman Marcus, por el contrario, busca clientes de altos recursos dispuestos a pagar más por mercancías de alto nivel. Las empresas deben medir la satisfacción, la retención y la participación de mercado entre los clientes objetivo. Los clientes sensibles a los precios que no disponen de altos ingresos, probablemente no se sentirán muy satisfechos comprando en Neiman Marcus, mientras que los viajeros de negocios con generosas cuentas de gastos normalmente no buscan en vuelo de Southwest Airlines debido a las largas colas de espera y la falta de asientos numerados y cabinas de primera clase.

Una vez que la empresa comprende quiénes son sus clientes objetivo, puede identificar los objetivos e indicadores de la propuestas de valor que pretende ofrecer. La *propuesta de valor* define la estrategia de la empresa para el cliente describiendo la combinación única de producto, precio, servicio, relación e imagen que una empresa ofrece a los clientes objetivo. La propuesta de valor debe comunicar aquello que la empresa espera hacer *mejor* o de manera *diferente* que la competencia para clientes.

Por ejemplo, empresas tan distintas como Southwest Airlines, Dell, Wall-Mart, McDonald y Toyota han tenido mucho éxito ofreciendo a sus clientes la *mejor compra* o el *mejor costo total* en sus categorías. Los objetivos de una propuesta de valor de mejor costo total deberían destacar los precios atractivos, una calidad excelente y constante, tiempos de gestación cortos, facilidad de compra y una buena selección.

Figura # 5

“Objetivos relacionados con los clientes para diferentes propuestas de valor”



Fuente: “Mapas Estratégicos” – Robert S. Kaplan, David P. Norton – Primera Parte, Capítulo 2, página 68, Figura 2.5: “Objetivos relacionados con los clientes para diferentes propuestas de valor”

Otra propuesta de valor, que siguen empresas como Sony, Mercedes e Intel, destaca la *innovación y el liderazgo en los productos*. Estas empresas tienen precios altos, por encima de la media de su categoría, por que ofrecen productos con una funcionalidad superior. Los objetivos de sus propuestas de valor destacan las características y funcionalidades particulares de los productos que sus clientes de vanguardia valoraran y por las que están dispuestos a pagar más. Los objetivos podrían medirse por velocidad, tamaño, exactitud, consumo de energía y otras características de desempeño que superan el de los productos de la competencia y son valoradas por los clientes. Ser la primera compañía en llegar al

mercado con nuevas características y funcionalidades es otro objetivo de esta clase de empresas que buscan el liderazgo en los productos.

Un tercer tipo de propuesta de valor implica la provisión de *soluciones completas para los clientes*. Buenos ejemplos de empresas que aplican con éxito esta propuesta de valor son IBM y Goldman Sachs. Con esta propuesta de valor, los clientes deben sentir que la empresa los comprende y es capaz de proporcionarles productos y servicios hechos a la medida de sus necesidades. IBM, cuando dominaba la industria de la computación, no ofrecía los precios más bajos y pocas veces entregaba sus nuevos productos a tiempo. Sus productos no eran las más avanzados tecnológicamente, los más potentes ni los más rápidos. Pero IBM ofrecía a su cliente objetivo, los ejecutivos relacionados con la tecnología de información, soluciones completas (*hardware, software, instalación, servicio de campo, capacitación, educación y consultoría*) hechas a medida de las necesidades de cada organización. Las empresas que ofrecen esta propuesta de valor de soluciones para los clientes subrayan los objetivos relacionados con la integridad de la solución (vendiendo productos y servicios múltiples agrupados), un servicio excepcional, tanto pre como posventa, y la calidad de la relación.

Una cuarta estrategia genérica, llamada de *bloqueo*, aparece cuando las empresas hacen que a sus clientes les resulte muy caro cambiar de proveedor. Normalmente, un producto propietario como un sistema operativo para computadoras o una estructura de microchips, se convierte en el estándar de la industria. En este caso, tanto los compradores como los vendedores quieren que sus productos cumplan con el estándar para beneficiarse de la gran red de usuarios y complementadores que lo utilizan. Conseguir una posición dominante, como la de eBay y las Páginas Amarillas, es otro ejemplo de una exitosa estrategia de bloqueo. Los compradores elegirán un lugar de intercambio donde el mayor número de vendedores ofrezca sus productos o servicios y los vendedores ofrecerán sus productos y servicios en un lugar de intercambio donde tengan el mayor número posible de compradores potenciales. En esta situación, una o dos empresas tenderán a ser proveedores dominantes del lugar de intercambio y crearán grandes barreras de ingreso para otros proveedores y altos costos de cambio para sus compradores y vendedores.

Los objetivos e indicadores de una determinada propuesta de valor definen la estrategia de una organización. Mediante el desarrollo de objetivos e indicadores específicos para una propuesta de valor, la organización traduce su estrategia en indicadores tangibles que todos los empleados pueden entender y tratar de mejorar.

Perspectiva de los procesos internos: el valor se crea a través de los procesos internos de negocios

Los objetivos de la perspectiva del cliente describen la estrategia, o sea los clientes como objetivo y la propuesta de valor, mientras que los objetivos de la perspectiva Financiera describen las consecuencias económicas de una estrategia exitosa, que son el crecimiento de los ingresos y utilidades, y la productividad. Una vez que la organización tiene una imagen clara de estos objetivos financieros y del cliente, los objetivos de las perspectivas de los procesos internos y del aprendizaje y crecimiento describen como se alcanzará la estrategia. La empresa gestiona sus procesos internos

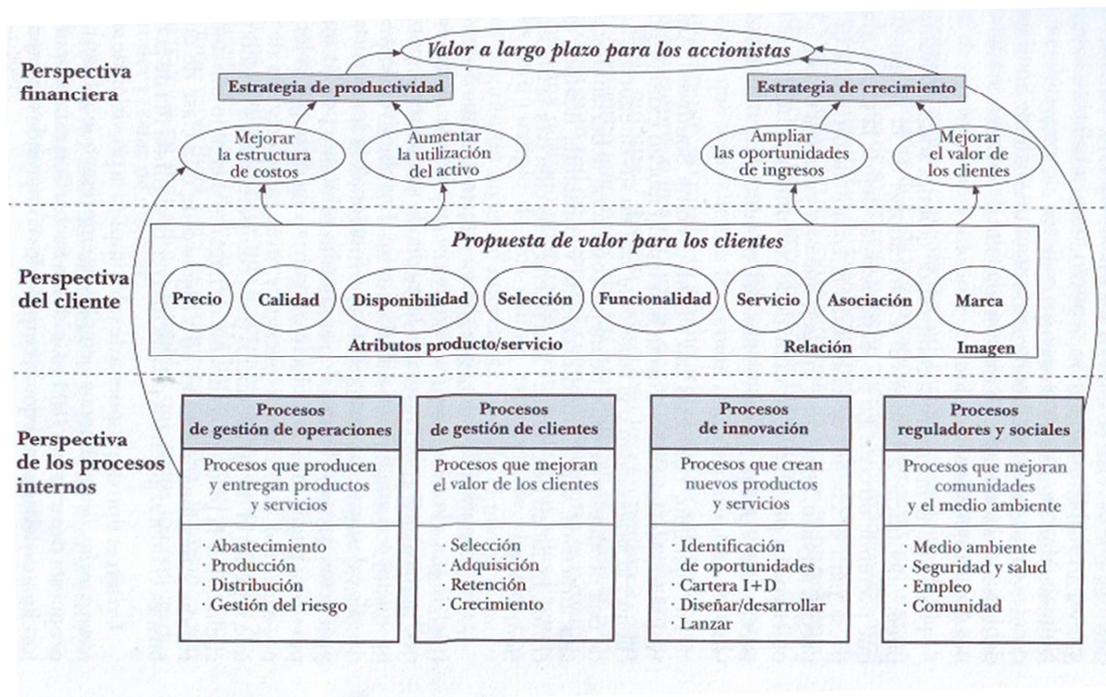
Y el desarrollo del capital humano, de información y organizacional para proporcionar la propuesta de valor diferenciadora de la estrategia. Un excelente desempeño en estas dos perspectivas es el motor que mueve la estrategia.

Los procesos internos cumplen con dos componentes vitales de la estrategia de una organización: (1) producen y entregan la propuesta de valor a sus clientes y, (2) mejoran los procesos y reducen los costos para el componente de productividad de la perspectiva financiera. Nosotros organizamos los numerosos procesos internos en cuatro grupos;

1. Procesos de gestión de operaciones
2. Procesos de gestión de clientes
3. Procesos de innovación
4. Procesos reguladores y sociales.

Figura # 6

“Los procesos internos crean valor para clientes y accionistas”



Fuente: “Mapas Estratégicos” – Robert S. Kaplan, David P. Norton – Primera Parte, Capítulo 2, página 71, Figura 2.6: “Los procesos internos crean valor para clientes y accionistas”

Procesos de gestión de operaciones

Los procesos de gestión de operaciones son aquellos procesos básicos del día a día mediante los cuales las empresas producen sus productos y servicios y los entregan a los clientes. Los procesos de gestión de operaciones de las empresas dedicadas a la manufactura son los siguientes:

- Adquirir materias primas de los proveedores
- Convertir las materias primas en productos terminados
- Distribuir los productos terminados a los clientes

- Gestionar el riesgo.

Los procesos de operaciones de las empresas de servicios producen y entregan los servicios usados por los clientes.

Procesos de gestión de clientes

Los procesos de gestión de clientes amplían y profundizan las relaciones con los clientes objetivo. Podemos identificar cuatro grupos de procesos:

- Seleccionar los clientes objetivo
- Adquirir los clientes objetivo
- Mantener los clientes
- Aumentar los negocios con los clientes.

La *selección* de clientes implica la identificación de aquellas poblaciones objetivo para las que la propuesta de valor de la empresa es más deseable. Un proceso de selección de clientes define un conjunto de características que describen un segmento atractivo para la empresa. Para las empresas de consumo, los segmentos se pueden definir por ingresos, riqueza, edad, tamaño de la familia y estilo de vida. Los segmentos de clientes típicos son sensibles a los precios, de adopción temprana y técnicamente sofisticados.

La *adquisición* de clientes está relacionada con la generación de contactos de ventas, la comunicación con nuevos clientes potenciales, la elección de productos de nivel inicial, la fijación del precio de los productos y el cierre de la venta. La *retención* de los clientes es el resultado de dar un servicio excelente y reaccionar ante las solicitudes de los clientes. De ahí que las unidades de servicio bien preparadas son fundamentales para mantener la fidelidad de los clientes y reducir la posibilidad de deserciones. El *aumento* de los negocios que la empresa realiza con los clientes implica gestionar la relación de forma eficaz, hacer una venta cruzada de productos y servicios y convertirse en un asesor y proveedor de confianza.

Procesos de innovación

Los procesos de innovación desarrollan nuevos productos, procesos y servicios, permitiendo con frecuencia que la empresa penetre en nuevos mercados y segmentos de clientes. La gestión de la innovación incluye cuatro grupos de procesos:

- Identificar oportunidades para nuevos productos y servicios
- Gestionar la cartera de investigación y desarrollo
- Diseñar y desarrollar los nuevos productos y servicios
- Sacar los nuevos productos y servicios al mercado.

Los diseñadores de productos y los gerentes generan nuevas ideas ampliando las capacidades de los productos y servicios existentes, aplicando nuevos descubrimientos y tecnologías y aprendiendo de las sugerencias hechas por los clientes. Una vez generadas las ideas de nuevos productos y servicios, los gerentes deben decidir qué proyectos financiar y cuáles se desarrollarán completamente con recursos internos, cuáles se harán en colaboración con otras empresas y cuáles contarán con licencias de otras organizaciones o serán encargados enteramente a terceros. El proceso de diseño y desarrollo de productos, lleva nuevos conceptos al mercado. Un proceso de diseño y desarrollo exitoso culmina en un producto que tiene la funcionalidad deseada, es atractivo para el público objetivo que se puede producir con calidad constante a un margen de utilidad satisfactorio. Al final del ciclo de desarrollo del producto, el equipo encargado del proyecto lanza el producto nuevo al mercado. El proceso de innovación de un proyecto determinado concluye cuando la empresa alcanza los niveles buscados de ventas y producción niveles concretos de funcionalidad, calidad y costo del producto.

Procesos reguladores y sociales

Los procesos reguladores y sociales ayudan a las organizaciones a ganarse continuamente el derecho de operar en las comunidades y países donde producen y ven

Den. Las regulaciones nacionales y locales, sobre medio ambiente, seguridad y salud de los empleados y sobre las prácticas de contratación y empleo, imponen estándares a las prácticas de las empresas. Muchas de ellas, sin embargo, buscan ir más allá del cumplimiento de los estándares mínimos establecidos por las regulaciones. Buscan un desempeño mejor que las restricciones regulatorias para poder conseguir la reputación de empleador elegido en todas las comunidades donde ellas están presentes.

Las empresas gestionan e informan sus actividades reguladoras y sociales siguiendo una serie de dimensiones clave:

- Medio ambiente
- Seguridad y salud
- Prácticas de empleo
- Inversión en la comunidad

Invertir en medio ambiente, salud, seguridad, prácticas de empleo y desarrollo de la comunidad, no tiene porque ser una actividad que responda sólo a razones altruistas. Una excelente reputación de desempeño en las dimensiones reguladoras y sociales ayuda a las empresas a atraer y retener empleados de alta calidad, haciendo así más efectivos y eficientes los procesos de recursos humanos. Además reducir los incidentes medioambientales y mejorar la seguridad y salud de los empleados mejora la productividad y reduce los costos operativos. Y por último las empresas con destacadas reputaciones, generalmente realzan sus imágenes con clientes e inversores con conciencia social.

Todas estas vinculaciones, con mejores procesos de recursos humanos, operaciones, clientes y financieros, ilustran de qué forma la gestión efectiva del desempeño regulatorio y comunitario puede impulsar la creación duradera de valor para los accionistas.

La estrategia consta de temas complementarios simultáneos

Al desarrollar la perspectiva de procesos internos de su mapa estratégico, los gerentes identifican los procesos más importantes para sus estrategias. Las empresas que siguen una estrategia de liderazgo en el producto destacaran la excelencia de sus procesos de innovación; las empresas que siguen una estrategia de mejor costo total tienen que sobresalir en procesos operativos; y las empresas que siguen una estrategia de soluciones para los clientes destacaran por sus procesos de gestión de clientes.

Pero incluso poniendo énfasis en uno de los cuatro grupos de procesos internos, las empresas igualmente deben seguir una estrategia “equilibrada” e invertir en mejorar procesos de los cuatro grupos. Lo habitual es que los beneficios financieros de mejorar los procesos en los cuatro temas de la perspectiva de los procesos internos aparezcan en diferentes periodos. Los ahorros de costos logrados con las mejoras de los procesos operacionales dan rápidos beneficios (entre seis y doce meses). El aumento de ingresos que resulta de mejorar las relaciones con los clientes se ve más a mediano plazo (doce a veinticuatro meses). Los procesos de innovación normalmente llevan más tiempo para producir mejoras de ingresos y márgenes (digamos que entre veinticuatro y cuarenta y ocho meses). Los beneficios de los procesos reguladores y sociales, normalmente también necesitan más tiempo para hacerse evidentes, ya que las empresas intentan evitar litigios y cierres y mejorar su imagen como empleador y proveedor preferido en cada comunidad donde operan.

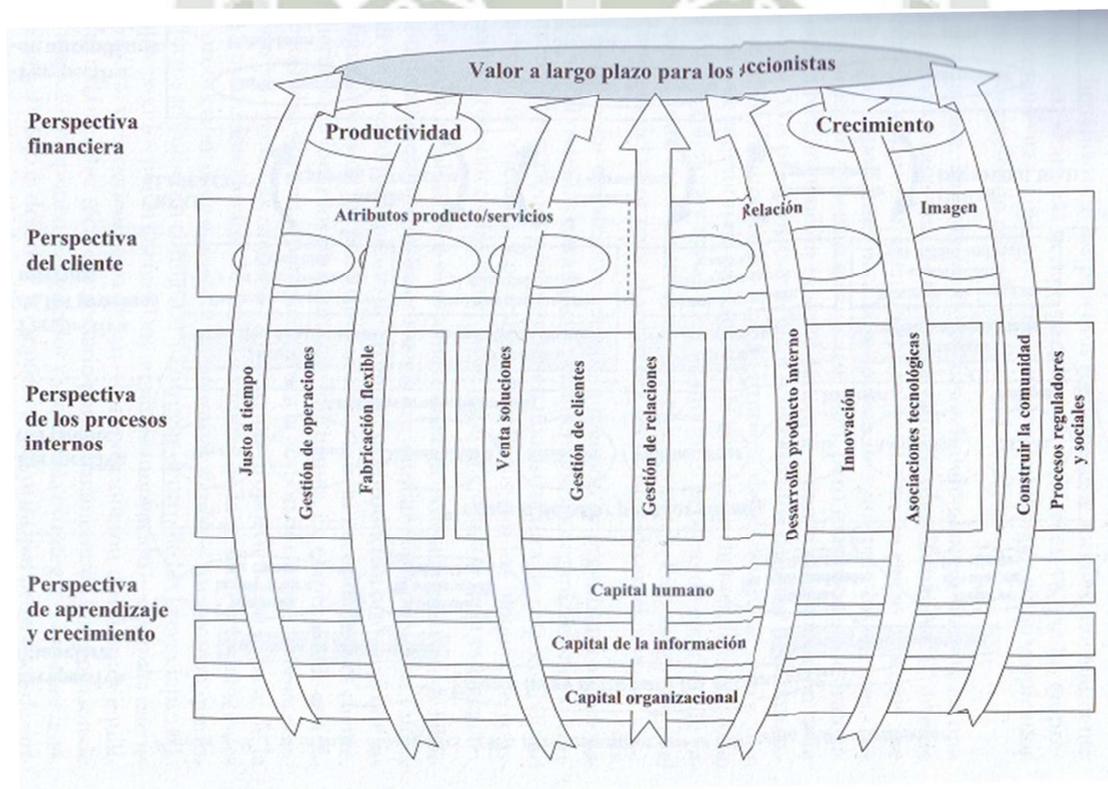
Literalmente, hay cientos de procesos simultáneos en marcha en una organización y cada uno de ellos crea valor de alguna manera. El arte de la estrategia consiste en identificar y sobresalir en los pocos procesos que son los más importantes para la propuesta de valor para los clientes. Todos los procesos deberían gestionarse bien, pero esos procesos estratégicos deben recibir atención especial dado que crean la diferenciación de la estrategia. Los procesos estratégicos seleccionados también deberían extraerse de los cuatro grupos. Cada estrategia debe identificar uno o más procesos de la gestión de operaciones, la gestión de clientes, la innovación y el área reguladora y social. De este modo, el proceso de

creación de valor queda equilibrado entre el corto y largo plazo. Esto asegura que el crecimiento del valor para el accionista será sostenido en el tiempo.

Los procesos estratégicos críticos, a menudo se organizan como *temas estratégicos*. Los temas estratégicos permiten que las organizaciones se concentren en las acciones y proporcionen una estructura de responsabilidad (rendición de cuentas). Los temas estratégicos son los bloques de construcción alrededor de los cuales tiene lugar la ejecución de la estrategia.

Figura # 7

“La estrategia está formada por un conjunto de temas basados en los procesos de creación de valor”



Fuente: “Mapas Estratégicos” – Robert S. Kaplan, David P. Norton – Primera Parte, Capítulo 2, página 79, Figura 2.8: “La estrategia está formada por un conjunto de temas basados en los procesos de creación de valor”

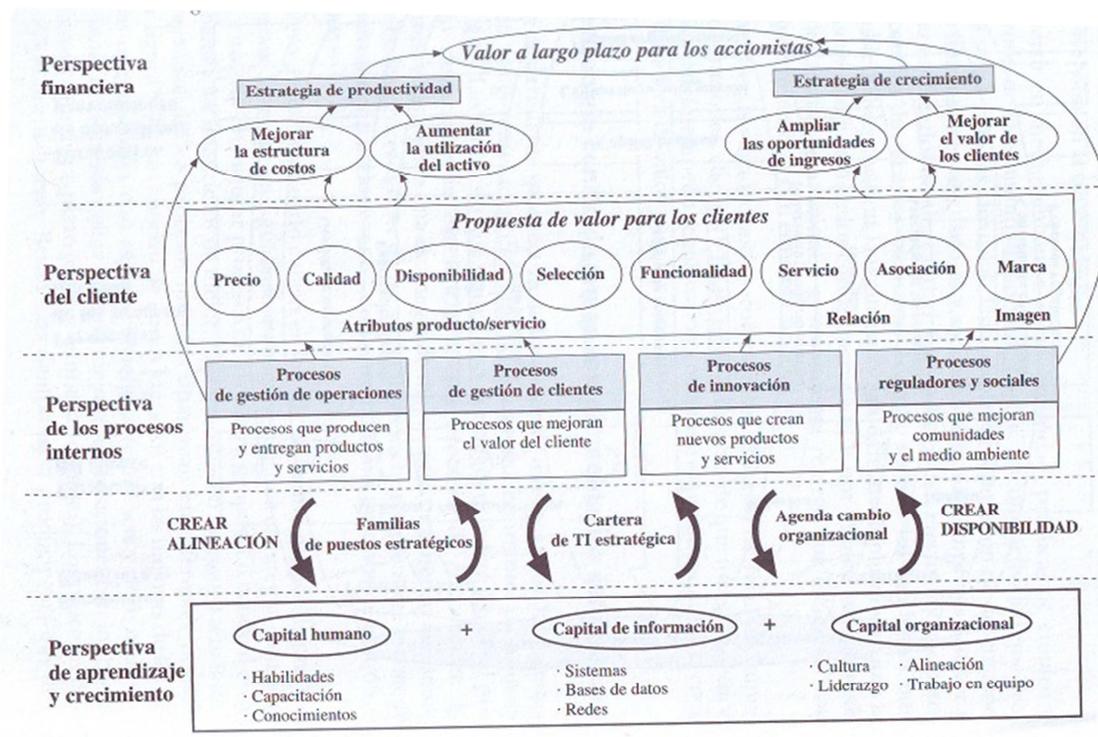
La figura ilustra los siete temas estratégicos de una empresa de fabricación de alta tecnología. Su estrategia era ampliar la propuesta de valor y pasar de un enfoque limitado de la calidad del producto a otro en el que las configuraciones de los productos, adaptadas a las necesidades del cliente, pudieran solucionar los problemas de los clientes. En el corazón de esta estrategia había dos temas pertenecientes a la gestión de clientes: la *venta de soluciones* y la *gestión de relaciones*. Estos temas proporcionan la base de la nueva asociación con los clientes. Dos temas de la gestión de operaciones, la producción “*justo a tiempo*” y la *fabricación flexible*, aseguraron que los productos se pudieran configurar y entregar dentro de los breves lapsos de tiempo exigidos por el cliente. Dos temas de innovación, *desarrollo interno del producto* y *asociación tecnológicas*, proporcionaron dos fuentes equilibradas de *know-how* técnico necesario para permanecer en una posición de liderazgo. El componente regulador y social de la estrategia, *construir la comunidad*, reflejo el deseo de la empresa como principal proveedor de empleo de la comunidad, de ayudar a fortalecer las instituciones que influían sobre la calidad de vida de sus empleados. De este modo, la empresa redujo la complejidad de su estrategia a siete temas estratégicos, cada uno de ellos conectado, lógicamente, a la propuesta de valor para el cliente y los resultados financieros.

Aprendizaje y crecimiento: alineación estratégica de los activos intangibles

La cuarta perspectiva del mapa estratégico del Balanced Scorecard, la de Aprendizaje y crecimiento, describe los activos intangibles de una organización y su papel en la estrategia. Organizamos los activos intangibles en tres categorías

Figura # 8

“Los activos intangibles debes estar alineados con la estrategia para crear valor”



Fuente: “Mapas Estratégicos” – Robert S. Kaplan, David P. Norton – Primera Parte, Capítulo 2, página 80, Figura 2.9: “Los activos intangibles debes estar alineados con la estrategia para crear valor”

Capital humano: la disponibilidad de habilidades, competencias y conocimientos requerida para apoyar la estrategia.

Capital de la información: La disponibilidad de sistemas de información redes e infraestructura requeridos para respaldar la estrategia.

Capital organizacional: La disponibilidad de la empresa para movilizar y sostener el proceso de cambio que hace falta para ejecutar la estrategia.

Aunque todas las organizaciones tratan de desarrollar a su gente, su tecnología y su cultura, la mayoría no alinea estos activos intangibles con sus estrategias. La

clave para crear esta alineación es la *granularidad*, o sea, ir más allá de las generalidades como “desarrollar a nuestra gente” o “vivir según nuestros valores fundamentales” y centrarse en las capacidades y atributos específicos que necesitan los procesos internos críticos de la estrategia. El mapa estratégico del Balanced Scorecard permite a los ejecutivos identificar el capital humano, de información y organizacional que requiera la estrategia.

El Balanced Scorecard: los indicadores, las metas y las iniciativas traducen la estrategia en acción.

El mapa estratégico describe la lógica de la estrategia, mostrando claramente los objetivos de los procesos internos básicos que crean valor y los activos intangibles necesarios para respaldarlos. El Balanced Scorecard traduce los objetivos del mapa estratégico en indicadores y metas a alcanzar. Pero los objetivos y las metas no se alcanzarán simplemente por haber sido identificados, sino que la organización debe lanzar un conjunto de programas de acción que permita alcanzar las metas de todos los indicadores. La organización debe proporcionar recursos escasos, personas, financiación y capacidad, a cada programa de acción. Para referirnos a estos programas de acción usamos la expresión *iniciativas estratégicas*. Para cada indicador del Balanced Scorecard, los gerentes deben identificar las iniciativas estratégicas necesarias para alcanzar la meta propuesta. Las iniciativas crean resultados, de ahí que la ejecución de la estrategia se haga a través de la ejecución de iniciativas.

Los planes de acción que definen y proporcionan recursos para las iniciativas estratégicas deben estar *alineados* con los temas estratégicos y deben verse como un conjunto integrado de inversiones, en lugar de cómo un grupo de proyectos aislados. Cada tema estratégico debe contener un caso de negocio integral.

La figura 2-10 ilustra un plan de acción y caso de negocio (fundamentación) para el Tema “rotación rápida en tierra” de una compañía aérea de bajo costo. Este tema era fundamental para la propuesta de valor para el cliente de mejor costo total. Contribuirá a las

salidas y llegas puntuales de los vuelos, lo que aumentaría la satisfacción entre los clientes y esta a su vez conduciría a futuros aumentos de los ingresos. También le Permitiría a la empresa reducir costos al operar con menos aviones y tripulaciones más reducidas que las compañías aéreas competidoras, de modo que podría ofrecer tarifas más bajas para atraer a clientes sensibles a los precios y al mismo tiempo, generar ganancias y un retorno sobre la inversión superior a su costo de capital.

La figura muestra los activos intangibles necesarios para poder aplicar la estrategia: nuevas habilidades para el encargado de rampa de acceso a los aviones, un sistema de información mejorado y la alineación del personal de tierra con la estrategia. El centro de la figura muestra el BSC de indicadores y metas para los objetivos estratégicos del mapa estratégico. El lado derecho de la figura identifica las iniciativas estratégicas y los Costos necesarios para alcanzar las metas establecidas en el BSC. La empresa ha identificado ocho iniciativas – cada una de ellas afecta a uno o dos objetivos y todas son necesarias para que la estrategia tenga éxito. Si se elimina una, no se alcanzará uno de los objetivos fundamentales y se interrumpirá la cadena de relaciones causa- efecto. Por ejemplo, se puede introducir la capacitación del personal de tierra y un nuevo sistema de programación de turnos de las tripulaciones, pero si el personal de tierra no entiende cuál es su función (programa de comunicaciones) o no tiene incentivos para mejorar el desempeño organizacional (plan de propiedad participada para los empleados), la estrategia fracasará. O sea, que la figura muestra que el tema estratégico de la rotación rápida en tierra requiere capacidades alineadas con los activos intangibles y un conjunto completo de iniciativas estratégicas.

Unión de todas las piezas: el mapa estratégico

Ya hemos pasado sistemáticamente por las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard para determinar los objetivos e indicadores que describen la estrategia. Un mapa estratégico, proporciona una representación visual de la estrategia. En una sola página da una visión de cómo se integran y combinan los objetivos de las cuatro perspectivas para describir la

estrategia. Cada empresa adapta su mapa estratégico a sus objetivos estratégicos particulares.

Lo habitual es que los objetivos de las cuatro perspectivas de un mapa estratégico generen entre veinte y treinta indicadores necesarios para el Balanced Scorecard asociado. Algunas personas han criticado al Balanced Scorecard por creer que no se puede prestar atención a veinticinco indicadores diferentes. Si se considera al BSC como veinticinco indicadores independientes, claramente será demasiado complicado para una empresa y sus empleados; pero esta es una forma equivocada de pensar en el BSC. El mapa estratégico muestra que los múltiples indicadores de un Balanced Scorecard bien construido proporciona la instrumentación de una sola estrategia. Las empresas pueden formular y comunicar sus estrategias con un sistema integrado de aproximadamente dos a tres docenas de indicadores que identifican las relaciones causa- efecto entre las variables fundamentales, incluyendo indicadores de resultado, de tendencia y ciclos de *feedback* (retroalimentación) que describen la trayectoria o plan de vuelo de la estrategia.

En los próximos capítulos nos centraremos en los objetivos e indicadores de las perspectivas de los procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. Los procesos de la perspectiva de los procesos internos crean y entregan la propuesta de valor para los clientes, las mejoras de productividad para los accionistas y el desempeño social para comunidades y naciones. Estos son los procesos que deben llevarse a cabo a un nivel sobresaliente y en armonía entre sí, si se quiere aplicar con éxito la estrategia de la empresa. Los objetivos de aprendizaje y crecimiento describen cómo se deben potenciar los activos intangibles para llevar a cabo los procesos internos fundamentales y mejorarlos continuamente. Las organizaciones que pueden movilizar y sostener sus activos intangibles para los procesos internos de creación de valor serán líderes de sus industrias.

En resumen, *el mapa estratégico* proporciona el marco visual para integrar los objetivos de la empresa en las cuatro perspectivas de un Balanced Scorecard. Ilustra las relaciones causa- efecto que vinculan los resultados deseados en las perspectivas del cliente y financiera con un desempeño sobresaliente en los procesos internos fundamentales: gestión

de operaciones, gestión de clientes, innovación y procesos reguladores y sociales. Estos procesos críticos crean y entregan la propuesta de valor de la organización a los clientes objetivo y también promueven los objetivos de productividad de la organización en la perspectiva financiera. Además, el mapa estratégico identifica las capacidades específicas de los activos intangibles de la organización, capital humano, capital de la información y capital organizacional, que se requieren para obtener un desempeño excepcional en los procesos internos críticos.

Principales Ratios

I. Costo de Ventas e Inventarios

$$\text{Rotacion de Existencias} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Existencias}}$$

Nos muestra el número de veces en el que las existencias se convierten en dinero. Mide la eficiencia en la política de compras y ventas de existencias de una empresa.

$$\text{Inventario} = \frac{360 \text{ días}}{\text{Rotacion de Inventarios Finales}}$$

Cada cuantos días efectúo gastos para realizar el Inventario.

II. Cuentas Por cobrar y Ventas Anuales

$$\text{Plazo Promedio de Cobranza} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Ventas Anuales}/360}$$

El período de cobranza promedio es una medida que transcurre entre las fechas de ventas y las fechas en las que se reciben los pagos. Indica las Ventas pendientes de pago por día. Cuanto vendo al crédito por día.

$$\text{Plazo Promedio de Pago} = \frac{\text{Cuentas por Pagar}}{\text{Ventas Anuales}/360}$$

Tiempo en que se demora en hacer efectivo el pago a los proveedores. Si el Indicador muestra una tendencia a la Unidad indicara pues, que todos los gastos que se realizó para la producción son al crédito.

III. Inventarios y Capital de Trabajo

$$\text{Inventario y capital de trabajo} = \frac{\text{Inventarios}}{\text{Capital de Trabajo}}$$

$$\text{Costo de Ventas/Ventas} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}}$$

Determina la proporción en que los ingresos generados por la empresa, mediante las ventas, han sido absorbidos por los costos aplicados en la producción de los productos terminados.

Inversión Inicial:

Son todas aquellas inversiones que se realizan en los bienes tangibles que se utilizarán en el proceso de transformación de los insumos o que sirvan de apoyo a la operación normal del proyecto. Constituyen activos fijos entre otros: los terrenos, las obras físicas (edificios industriales, bodegas, etc.), el equipamiento de la planta (maquinarias, herramientas, muebles, vehículos, etc.)

Tasa de Descuento ó Costo de Capital

Tasa de Financiamiento (Préstamo) de acuerdo al mercado

Costo Promedio por producto , de los que representan mayores niveles de utilidad. Se realizara un promedio del beneficio esperado de los productos más representativos de la panadería.

Valor Actual:

Resultado de descontar flujos futuros esperados, utilizando una determinada tasa de descuento. Esta tasa de descuento refleja los tipos de interés del dinero y el elemento de riesgo que existe en la operación.

$$\text{Valor Actual} = \frac{C_1}{1 + r_1} + \frac{C_2}{(1 + r_2)} + \frac{C_3}{(1 + r_3)} + \dots$$

Donde:

$C_1, C_2, C_3 \dots$: Flujo esperado en los periodos correspondientes.

$1 / r$: Tasa de descuento o costo de oportunidad.

Fórmula simplificada

$$\text{Valor Actual} = \sum \frac{C_t}{(1 + r_t)^t}$$

Valor Actual Neto

Resultado de descontar flujos futuros esperados, utilizando una determinada tasa de descuento y añadirle el flujo de caja inicial que normalmente es negativo.

$$\text{Valor Actual Neto (VAN)} = C_0 + VA = C_0 + \sum \frac{C_t}{(1 + r_t)^t}$$

Capital de Trabajo:

Desde un punto de vista no contable son todos aquellos factores de producción que intervienen en el proceso productivo para una capacidad y tamaño determinados (MP, MOD, GIF)

Los activos circulantes, comúnmente llamados capital de trabajo, representan la porción de inversión que circula de una forma a otra en el conducto ordinario de negocios. Esta idea comprende la transacción recurrente del efectivo a inventario, a cuentas por cobrar y nuevamente a efectivo.

Los pasivos circulantes representan el financiamiento a corto plazo de la empresa porque incluyen todas las deudas de la misma que llegan a su vencimiento (que se deben pagar) en un año o menos. Por lo general, estas deudas incluyen las cantidades que se deben a los proveedores (cuentas por pagar), a los empleados y al gobierno (cargos por pagar), así como a los bancos (documentos por pagar), entre otras.

Ciclo Operativo y Ciclo de Flujo de Efectivo

La Administración Financiera a corto plazo se relaciona con las actividades operativas a corto plazo de la empresa. Tales actividades, en una empresa manufacturera típica consisten en una secuencia de hechos y decisiones:

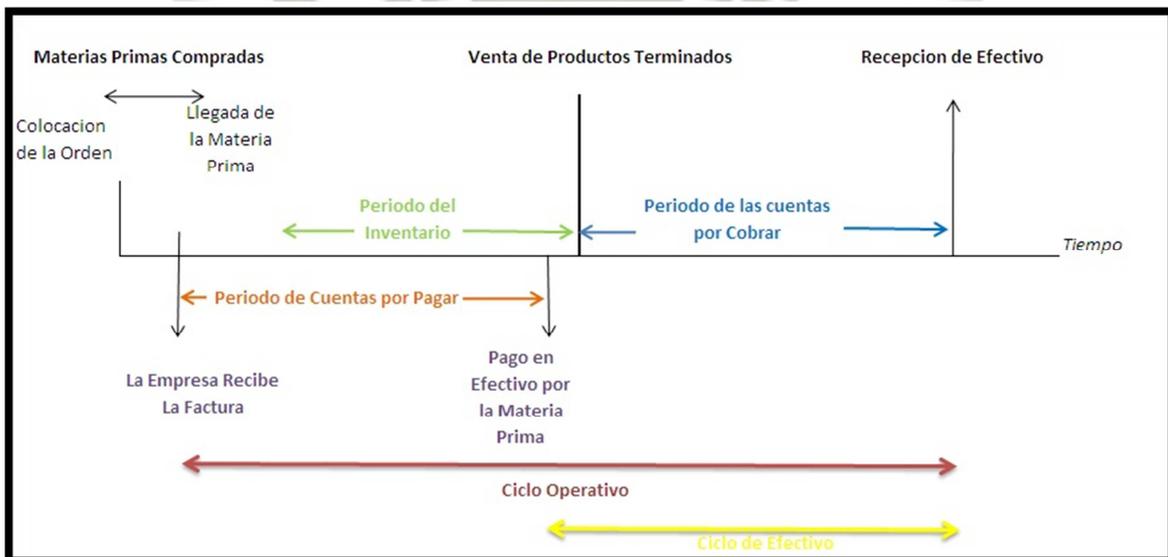
Cuadro # 1
“Actividades operativas a corto plazo de la empresa”

	Hechos	Decisiones
1	Compra de Materia Prima	En Cuanto se Deberá Incrementar el Inventario?
2	Pago de las compras en Efectivo	Se solicitará fondos en préstamo o se disminuirá el saldo de efectivo?
3	Manufactura del Producto	Cual Sera la Tecnología Apropiada para la Producción?
4	Venta de Producto	Sera mejor Ofrecer Condiciones de Crédito o al Contado a los Clientes?
5	Cobros de Efectivo	Como Hacer los cobros de Efectivo?

Estas actividades crean patrones de flujos de entrada y salida de efectivo que son tan asincrónicos (no simultáneo o no coincidente) como inciertos. Son asincrónicos por que los pagos de efectivo realizados por que las compras de materia prima no suceden al mismo tiempo que los ingresos de efectivo provenientes de la venta de productos. Son inciertos porque las ventas y los costos futuros no se conocen con certeza.

Figura # 9

“Ciclo Operativo y Ciclo de Efectivo”



El ciclo operativo es el periodo que transcurre entre la llegada de las mercancías del inventario y la fecha en la cual se recibe el efectivo a partir de las cuentas por cobrar. El ciclo de efectivo empieza cuando se paga efectivo por los materiales y termina cuando se cobra efectivo a partir de las cuentas por cobrar.

Los Ciclos Operativos y de efectivo se pueden determinar después de calcular las razones apropiadas de los inventarios, de las cuentas por cobrar y de las cuentas por pagar.

Flujo de Caja:

Es un instrumento financiero que muestra los ingresos y egresos de efectivo que obtendría una empresa en un determinado periodo de tiempo. Sirve para analizar la conveniencia de cualquier emprendimiento, empresa, negocio, inversión que deseamos realizar para una toma de decisiones más eficaz. Tiene tres componentes que forman parte de su estructura

Saldo de Actividades de operación:

Efectivo recibido (ventas) o expendido (costos directos, costos indirectos, gastos administrativos y gasto de ventas) como resultado de las actividades económicas de base de la compañía en el corto plazo (menor a un año).

Saldo de Actividades de inversión:

Efectivo recibido (venta de intangibles o renovación tecnológica) o expendido considerando los gastos en inversión de capital que beneficiarán el negocio a futuro. (Ejemplo: la compra de maquinaria nueva, inversiones o adquisiciones).

Saldo de Actividades de financiamiento:

Efectivo recibido (documentos bancarios y no bancarios) o expendido como resultado de actividades financieras, como pago de préstamos (amortización e intereses).

Flujo de Caja Económico:

Es el saldo de las actividades de operación más el saldo de las actividades de inversión menos la depreciación. Todo ello multiplicado por uno menos la tasa de impuesto a la renta. Por último a ese resultado se le vuelve a sumar la depreciación, ya que ella no es una verdadera salida de dinero. La depreciación en el flujo de caja es un escudo fiscal

Flujo de Caja Financiero:

Es la suma del flujo económico más el saldo de las actividades de financiamiento

1.5.4. BIBLIOGRAFÍA BÁSICA:

Libros:

- BAPTISTA LUCIO, Pilar; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos; HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; 2010; “Metodología de la Investigación”, Quinta Edición, Editorial Mc Graw Hill, México.
- BERNAL TORRES, Cesar Augusto; 2006, “Metodología de la Investigación, para administración, economía, humanidades y ciencias sociales”, Segunda Edición, Editorial Pearson Educación, México.
- LAWRENCE J. Gitman; MICHAEL D. Joehnk; 2005, “Fundamentos de Inversiones”, Editorial Pearson Educación, Madrid.
- NAVARRO, Peter; 2009, “Los Que Saben Los Mejores MBA”, Primera Edición, Editorial Bresca.
- TAFUR PORTILLA, Raúl; 1994; “Introducción a la Investigación Científica”; Primera Edición, Editorial Mantaro.
- TAFUR PORTILLA, Raúl; 1995, “La Tesis Universitaria”, Primera Edición, Editorial Mantaro

1.5.6. ANTECEDENTES

No se registran antecedentes.

1.6. HIPÓTESIS¹⁶

“Si se desarrollan cada una de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral es probable que la perspectiva financiera de la panadería “La Estrella” presente mayores niveles de rentabilidad expresadas en criterios de valuación. “

¹⁶ Metodología de la Investigación” Quinta Edición – Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado, Pilar Baptista Lucio – Parte 2, capítulo 6, página 97: “...Hipótesis de investigación...estas se definen como proposiciones tentativas acerca de las posibles relaciones entre dos o más variables, y deben cumplir con los cinco requisitos mencionados...1. La hipótesis debe referirse a una situación real...2. Las variables o términos de la hipótesis deben ser comprensible, precisos y la más concretos posible...3. La relación entre variables propuesta por una hipótesis debe ser clara y verosímil (lógica)...4. Los términos o variables de la hipótesis deben ser observables y medibles, así como la relación planteada entre ellos, o sea, tener referentes de realidad...5. Las hipótesis deben estar relacionada con técnicas disponibles para probarlas...”

CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

2.1 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

El diseño de investigación que se va aplicar es Transeccional¹⁷ del tipo Exploratorio - Descriptivo¹⁸, en el cual buscamos mediante la recolección de datos en un momento determinado, analizar en qué medida influyen las perspectivas del aprendizaje y del crecimiento, de procesos internos y de mercado, en la perspectiva financiera.

VARIABLE DEPENDIENTE	INDICADORES	MEDIOS	INSTRUMENTOS
Perspectiva Financiera	<ul style="list-style-type: none"> Rentabilidad de la inversión: Valor Actual Neto (VA / Inv. Inicial) 	<ul style="list-style-type: none"> Flujo de caja 	<ul style="list-style-type: none"> Hoja de calculo
	<ul style="list-style-type: none"> Reducción de costos: (CV/V) 	<ul style="list-style-type: none"> Presupuesto de costos 	<ul style="list-style-type: none"> Hoja de calculo

¹⁷ Metodología de la Investigación” Quinta Edición – Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado, Pilar Baptista Lucio – Parte 2, capítulo 7, página 151: “...Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momentos, en un tiempo único. Su Propósito es describir variables y analizas su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede...”

¹⁸ Metodología de la Investigación” Quinta Edición – Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado, Pilar Baptista Lucio – Parte 2, capítulo 7, página 154 y 155: “...Diseños transeccionales correlacionales – causales... estos diseños describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado, ya sea en términos correlacionales, o en función de la relación causa efecto... Los diseños correlacionales – causales pueden limitarse a establecer relaciones entre variables sin precisar sentido de causalidad o pretender analizar relaciones causales...”

VARIABLES INDEPENDIENTES	INDICADORES	MEDIOS	INSTRUMENTOS
<i>Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento</i>	<ul style="list-style-type: none"> N° de capacitaciones concluidas e implementadas por ejercicio económico 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevista con gerente general 	<ul style="list-style-type: none"> Ficha técnica de Resultados
<i>Perspectiva de Procesos Internos</i>	<ul style="list-style-type: none"> N° de productos defectuosos por quintales 	<ul style="list-style-type: none"> Visita de campo (almacén) 	<ul style="list-style-type: none"> Ficha de observación de campo
	<ul style="list-style-type: none"> % de desechos y desperdicios 	<ul style="list-style-type: none"> Visita a la planta (entrevistas con obreros) 	<ul style="list-style-type: none"> Ficha técnica de Resultados
	<ul style="list-style-type: none"> % de utilización de la capacidad instalada 	<ul style="list-style-type: none"> Visita a la planta (entrevistas con obreros) 	
	<ul style="list-style-type: none"> Tiempo de duración del proceso productivo 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevista con encargada de ventas 	
<ul style="list-style-type: none"> Número de canales de distribución 			
<i>Perspectiva de clientes</i>	<ul style="list-style-type: none"> N° de cuentas estratégicas 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevista con gerente general 	<ul style="list-style-type: none"> Ficha Técnica de Resultados
	<ul style="list-style-type: none"> Calificación de la propuesta de valor dada por los clientes (escala de valor) 	<ul style="list-style-type: none"> Sistematización de Datos 	<ul style="list-style-type: none"> Encuestas

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Precio S/. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mercado 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ficha Técnica de Resultados
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ N° de reclamos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Visita a la planta (panadería) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ficha de observación de campo (Registro)

2.2 ESTRUCTURA DE LOS INSTRUMENTOS.

Técnicas.

- **Observación Primaria**
- Observación secundaria.

Instrumentos:

- Ficha Técnica de Resultados
- Ficha de Observación de campo
- Encuestas
- Hoja de análisis de costos

2.3 CAMPO DE VERIFICACION

2.3.1. ÁMBITO

Región: Arequipa
 Provincia: Arequipa
 Ciudad: Arequipa

2.3.2. TEMPORALIDAD

Período de investigación: 2010 - 2015.

2.3.3 UNIDAD DE ESTUDIO

- Información Financiera de La Panadería la Estrella
- Información del Mercado

Universo:

No es pertinente para el presente trabajo de investigación por cuanto se trata de un estudio de aplicación técnica a la panadería “ La Estrella “

2.4 ESTRATEGIA DE RECOLECCION DE DATOS

Para la recolección de información primaria y/o secundaria en el presente trabajo de investigación, se emplearán las siguientes técnicas:

a. Revisión Bibliográfica y de Datos:

- Bibliotecas.
- Periódicos y Revistas.
- Páginas de Internet.
- Especialistas del tema.

b. Investigación de Campo:

Realizada por el investigador a través de entrevistas a dueños y a autoridades representantes de entidades vinculadas sistema financiero en el departamento de Arequipa.

Documentos de la Empresa: Libro de compras, ventas, PDTS, Estados Financieros, Facturación, Lista de Producción, Lista de Entrega, Movimiento de la Cuenta Corriente Interbancaria.

2.5. RECURSOS NECESARIOS

2.5.1 HUMANOS

- Asesor de Tesis.

2.5.2 MATERIALES

- Papel Bulky.
- Lapiceros.
- Corrector.
- Computadora.
- Tinta para impresora.
- Papel Bond.
- Copias.

2.5.3 FINANCIEROS

- Se estima un gasto de aproximadamente de S/. 1000.

2.5.4 CRONOGRAMA DE TRABAJO

ACTIVIDADES	NOV	DIC	ENE
Preparación del Proyecto			
Recolección de Información			
Análisis y sistematización de Datos			
Conclusiones			
Preparación del Informe			
Presentación del Informe			

ANEXO 5:

COSTO DE OPORTUNIDAD DEL CAPITAL

CALCULO DE COK	Costos de MOD	S/.	41,924	GIF	S/.	66,060											
PRODUCTO	C DE PROD.		COSTO MOD X PROD	GIF X PROD.	Costo X PROD.	Cu x producto	Precio	Re									
Hamb. Bañ.	S/.	50,179	45.5%	S/.	14,058	37.03%	S/.	24,464	S/.	88,701	S/.	0.18	S/.	0.25	S/.	0.07	0.36
Hot Dog	S/.	9,968	9.0%	S/.	2,793	7.36%	S/.	4,860	S/.	17,620	S/.	0.18	S/.	0.25	S/.	0.07	0.36
Sandwich	S/.	4,401	4.0%	S/.	1,233	3.25%	S/.	2,146	S/.	7,780	S/.	0.15	S/.	0.20	S/.	0.05	0.32
Papaya	S/.	58	0.1%	S/.	16	0.04%	S/.	28	S/.	102	S/.	0.15	S/.	0.17	S/.	0.02	0.10
Galleta	S/.	53	0.0%	S/.	15	0.04%	S/.	26	S/.	94	S/.	0.15	S/.	0.17	S/.	0.02	0.10
Manteca	S/.	2,621	2.4%	S/.	734	1.93%	S/.	1,278	S/.	4,633	S/.	0.15	S/.	0.17	S/.	0.01	0.09
Integral	S/.	9,702	8.8%	S/.	2,718	7.16%	S/.	4,730	S/.	17,150	S/.	0.11	S/.	0.20	S/.	0.09	0.75
Soya	S/.	282	0.3%	S/.	79	0.21%	S/.	138	S/.	499	S/.	0.12	S/.	0.17	S/.	0.05	0.42
Cachitos	S/.	2,084	1.9%	S/.	584	1.54%	S/.	1,016	S/.	3,684	S/.	0.17	S/.	0.17	S/.	0.00	0.01
Shavatta	S/.	1,140	1.0%	S/.	319	0.84%	S/.	556	S/.	2,015	S/.	0.13	S/.	0.20	S/.	0.07	0.58
Trenzas	S/.	1,433	1.3%	S/.	401	1.06%	S/.	698	S/.	2,532	S/.	0.46	S/.	0.60	S/.	0.14	0.32
Hojas	S/.	1,707	1.5%	S/.	478	1.26%	S/.	832	S/.	3,018	S/.	0.46	S/.	0.60	S/.	0.14	0.32
Lulos	S/.	1,414	1.3%	S/.	396	1.04%	S/.	689	S/.	2,500	S/.	0.20	S/.	0.20	S/.	-0.00	-0.02
Papa	S/.	586	0.5%	S/.	164	0.43%	S/.	286	S/.	1,036	S/.	0.11	S/.	0.17	S/.	0.06	0.54
Camote	S/.	609	0.6%	S/.	171	0.45%	S/.	297	S/.	1,077	S/.	0.11	S/.	0.17	S/.	0.05	0.48
Baggette Ch.	S/.	581	0.5%	S/.	163	0.43%	S/.	283	S/.	1,026	S/.	0.34	S/.	0.50	S/.	0.16	0.47
Baggette Gr.	S/.	201	0.2%	S/.	56	0.15%	S/.	98	S/.	356	S/.	0.40	S/.	1.00	S/.	0.60	1.51
Pan Molde	S/.	61	0.1%	S/.	17	0.05%	S/.	30	S/.	108	S/.	1.54	S/.	4.00	S/.	2.46	1.59
Pan Molde Int.	S/.	134	0.1%	S/.	37	0.10%	S/.	65	S/.	237	S/.	1.44	S/.	4.50	S/.	3.06	2.12
Manteca Gr.	S/.	1,166	1.1%	S/.	327	0.86%	S/.	568	S/.	2,061	S/.	0.26	S/.	0.50	S/.	0.24	0.93
Comun	S/.	1,983	1.8%	S/.	556	1.46%	S/.	967	S/.	3,505	S/.	0.12	S/.	0.17	S/.	0.04	0.34
Trigo	S/.	4,669	4.2%	S/.	1,308	3.45%	S/.	2,276	S/.	8,254	S/.	0.13	S/.	0.17	S/.	0.03	0.25
Comun Torta	S/.	727	0.7%	S/.	204	0.54%	S/.	354	S/.	1,285	S/.	0.17	S/.	0.25	S/.	0.08	0.50
Hamb. Gr.	S/.	14,586	13.2%	S/.	4,086	10.76%	S/.	7,111	S/.	25,784	S/.	0.21	S/.	0.25	S/.	0.04	0.17
PANES SALADOS	S/.	110,347	100.0%	S/.	30,914		S/.	-									0.00
Guagua #1	S/.	499	3.5%	S/.	210	0.37%	S/.	243	S/.	952	S/.	5.35	S/.	6.00	S/.	0.65	0.12
Guagua #2	S/.	723	5.1%	S/.	304	0.53%	S/.	353	S/.	1,380	S/.	3.57	S/.	2.50	S/.	-1.07	-0.30
Guagua #3	S/.	793	5.6%	S/.	334	0.59%	S/.	387	S/.	1,514	S/.	1.58	S/.	1.20	S/.	-0.38	-0.24
Guagua #4	S/.	242	1.7%	S/.	102	0.18%	S/.	118	S/.	462	S/.	0.75	S/.	0.60	S/.	-0.15	-0.20
Bizcocho #1	S/.	496	3.5%	S/.	209	0.37%	S/.	242	S/.	947	S/.	2.03	S/.	5.50	S/.	3.47	1.71

Bizcocho #2	S/.	431	3.0%	S/.	181	0.32%	S/.	210	S/.	822	S/.	0.81	S/.	1.00	S/.	0.19	0.23
Bizcocho #3	S/.	150	1.0%	S/.	63	0.11%	S/.	73	S/.	286	S/.	0.37	S/.	0.60	S/.	0.23	0.64
Bizcocho #4	S/.	164	1.2%	S/.	69	0.12%	S/.	80	S/.	313	S/.	0.20	S/.	0.17	S/.	-0.04	-0.18
Biz. Canela	S/.	502	3.5%	S/.	211	0.37%	S/.	245	S/.	958	S/.	0.23	S/.	0.33	S/.	0.10	0.46
Ros. Canela	S/.	158	1.1%	S/.	67	0.12%	S/.	77	S/.	302	S/.	1.39	S/.	5.00	S/.	3.61	2.60
Biz. Chancay	S/.	235	1.6%	S/.	99	0.17%	S/.	115	S/.	449	S/.	0.17	S/.	0.17	S/.	0.00	0.00
Paneton	S/.	9,873	69.2%	S/.	4,157	7.29%	S/.	4,813	S/.	18,843	S/.	15.45	S/.	13.00	S/.	-2.45	-0.16
PANES DULCES	S/.	14,266	100.0%	S/.	6,007		S/.	-									0.00
Mil Hojas	S/.	706	6.5%	S/.	325	0.52%	S/.	344	S/.	1,374	S/.	0.49	S/.	1.40	S/.	0.91	1.83
Cachitos	S/.	631	5.8%	S/.	290	0.47%	S/.	308	S/.	1,229	S/.	0.50	S/.	0.70	S/.	0.20	0.41
Chicharron	S/.	452	4.1%	S/.	208	0.33%	S/.	220	S/.	879	S/.	0.49	S/.	0.70	S/.	0.21	0.42
Ojeras	S/.	417	3.8%	S/.	192	0.31%	S/.	203	S/.	812	S/.	0.50	S/.	0.70	S/.	0.20	0.41
Cigarros	S/.	545	5.0%	S/.	251	0.40%	S/.	266	S/.	1,061	S/.	0.49	S/.	0.70	S/.	0.21	0.42
Herrajes	S/.	311	2.9%	S/.	143	0.23%	S/.	152	S/.	606	S/.	0.49	S/.	0.70	S/.	0.21	0.42
Pañuelos	S/.	403	3.7%	S/.	185	0.30%	S/.	196	S/.	784	S/.	0.49	S/.	0.70	S/.	0.21	0.41
Pajuelas	S/.	349	3.2%	S/.	160	0.26%	S/.	170	S/.	679	S/.	0.50	S/.	1.40	S/.	0.90	1.82
Pastes de Fruta	S/.	312	2.9%	S/.	143	0.23%	S/.	152	S/.	607	S/.	0.49	S/.	1.40	S/.	0.91	1.83
Ferrocarril	S/.	477	4.4%	S/.	219	0.35%	S/.	232	S/.	928	S/.	0.49	S/.	1.40	S/.	0.91	1.83
Alf. Grande	S/.	547	5.0%	S/.	252	0.40%	S/.	267	S/.	1,066	S/.	0.40	S/.	1.40	S/.	1.00	2.51
Alf. Chico	S/.	540	5.0%	S/.	248	0.40%	S/.	263	S/.	1,052	S/.	0.32	S/.	0.70	S/.	0.38	1.20
Trujillano	S/.	1,361	12.5%	S/.	626	1.00%	S/.	664	S/.	2,651	S/.	0.53	S/.	0.70	S/.	0.17	0.33
Queque Gr.	S/.	1,718	15.8%	S/.	790	1.27%	S/.	837	S/.	3,345	S/.	8.49	S/.	8.00	S/.	-0.49	-0.06
Queque Ch.	S/.	924	8.5%	S/.	425	0.68%	S/.	450	S/.	1,799	S/.	0.59	S/.	0.70	S/.	0.11	0.18
Pionono	S/.	796	7.3%	S/.	366	0.59%	S/.	388	S/.	1,550	S/.	1.00	S/.	1.40	S/.	0.40	0.41
Voladores	S/.	219	2.0%	S/.	101	0.16%	S/.	107	S/.	427	S/.	0.39	S/.	1.40	S/.	1.01	2.59
Condesas	S/.	180	1.6%	S/.	83	0.13%	S/.	88	S/.	350	S/.	0.23	S/.	0.70	S/.	0.47	2.04
PASTELES	S/.	10,886	100.0%	S/.	5,006												0
TOTAL	S/.	135,499	100.0%	S/.	41,924	100.00%	S/.	66,060	S/.	243,487							COK: 64%

FUENTE: Datos Primarios – Elaboración Propia: *En el cuadro se muestra como se calculo el COK de la Panadería la Estrella, basándonos en los costos unitario de cada uno de los productos (Costos Directos y en GIF), para obtener la rentabilidad que se espera de cada uno de estos (al restar el precio menos el costo de cada uno), y así obtener el costo del capital con el promedio de estas rentabilidad esperadas.*

ANEXO 6:

MAQUINARIA Y EQUIPOS A PRECIOS COMERCIALES - 2010

MAQUINARIA Y EQUIPO A PRECIOS COMERCIALES		
2010		
1.-	Una Sobadora valorizada en (Dos mil quinientos y 00/100 Nuevos Soles) Marca : Flores , Sin número de Serie Hecho en Arequipa	S/. 2,500.00
2.-	Una Batidora de 50 Kilos , Valorizada en (Tres mil y 00/100 Nuevos Soles) Marca STCOMMER , Número Serie 3645	S/. 3,000.00
3.-	Una Batidora de 100 Kilos , Valorizada en (Cuatro mil y 00/100 Nuevos Soles) Marca CAVELLE - PRETI , Número Serie 458-B	S/. 4,000.00
4.-	Una Pastelera , Valorizada en (Seis mil y 00/100 Nuevos Soles) Marca: NOVA , Sin número de Serie	S/. 6,000.00
5.-	Una Picadora , Valorizada en (Mil Doscientos y 00/100 Nuevos Soles) Marca: NOVA , Sin número de Serie	S/. 1,200.00
6.-	Tres Mesas de Trabajo , Valorizadas en (De INOX , Sin Marca , Sin número de serie	S/. 3,000.00
7.-	Doscientas bandejas , Valorizadas en (Tres mil y 00/100 Nuevos Soles) Sin Marca, hechas en Arequipa	S/. 3,000.00
8.-	Siete Porta bandejas , Valorizadas en (Tres mil Quinientos y 00/100 Nuevos Soles) Sin Marca, hechas en Arequipa	S/. 3,500.00
9.-	Una Cámara de Fermentación , Valorizada en (Tres mil y 00/100 Nuevos Soles)	S/. 3,000.00
10.	Cuatro artesas, valorizada en (Ochocientos y 00/100 Nuevos Soles) - Sin Marca , hecho en Arequipa	S/. 800.00

11.	Un Juego de Moldes, Valorizada en (Quinientos y 00/100 Nuevos Soles) - Sin Marca , hecho en Arequipa	S/.	500.00
12.	Seis palas para hornera , Valorizada en (Trescientos y 00/100 Nuevos Soles) - De Madera , Sin Marca , Sin Número de Serie , hechas en Arequipa	S/.	300.00
13.	Dos Balanzas , Valorizada en (Doscientos y 00/100 Nuevos Soles) - Marca HENKEL , Sin Número de Serie	S/.	200.00
14.	Una Cocina a Gas , Valorizada en (Cien y 00/100 Nuevos Soles) - Marca INRESA , Sin Número de Serie	S/.	100.00
15.	Cinco Rodillos , Valorizados en (Quinientos y 00/100 Nuevos Soles) - Sin Marca , hecho en Arequipa	S/.	500.00
16.	Dos Carretillas , Valorizadas en (Trescientos y 00/100 Nuevos Soles) - Sin Marca , hecho en Arequipa	S/.	300.00
17.	Un Juego de Vitrina y Mostrador , Valorizadas en (Seiscientos y 00/100 Nuevos Soles) - Sin Marca , hecho en Arequipa	S/.	600.00
			S/. 32,500.00