

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA  
LA MOLINA**

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN  
TITULACIÓN POR EXAMEN PROFESIONAL**



**BALANCED SCORECARD APLICADO AL ÁREA DE  
PROCUREMENT DE APM TERMINALS INLAND SERVICES**

**TRABAJO MONOGRÁFICO PRESENTADO POR  
EDER ENRIQUE ROMERO RÍOS**

**PARA OPTAR EL TÍTULO DE  
INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

Lima – Perú

2015

E20,  
R654  
T

## INDICE DE CONTENIDO

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN .....	1
1.1 Planteamiento del Problema .....	1
1.1.1. Descripción del Problema.....	1
1.1.2. Formulación del Problema.....	3
1.2. Objetivos de la Investigación .....	3
1.2.1. Objetivo General: .....	3
1.2.2. Objetivos específicos:.....	4
1.3. Justificación .....	4
1.3.1. Conveniencia .....	4
1.3.2. Relevancia: .....	4
1.3.3. Implicaciones prácticas: .....	5
1.3.4. Valor teórico:.....	5
1.3.5. Utilidad metodológica: .....	5
CAPITULO II: REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	7
2.1. Antecedentes. ....	7
2.2. Marco Teórico:.....	10
2.2.1. El Balanced Scorecard:.....	10
2.2.2. Perspectivas del BSC.....	12
2.2.3. El proceso de elaboración del Balanced ScoreCard. ....	13
2.2.4. Evaluación del desempeño de la empresa:.....	14
2.3. Definición de términos: .....	16
CAPITULO III: METODOLOGIA.....	18
3.1. Lugar:.....	18
3.2. Tipo de Estudio: .....	18
3.3. Diseño: .....	18
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos: .....	18
3.4.1. Análisis documental: .....	19
3.4.2. Encuesta: .....	19
CAPITULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	20
4.1. Resultados: .....	20
4.1.1. Nivel de desempeño del Área de Procurement de la empresa de APM Terminals Inland Services.....	20
4.1.1.1. Orientación Estratégica del área de Procurement: .....	21
4.1.1.2. Análisis Estratégico del área de Procurement: .....	22
4.1.1.3. Formulación Estratégica del área de Procurement: .....	24
4.1.2. Identificación de indicadores que puedan utilizarse en las perspectivas del BSC aplicado al Área de Procurement de la empresa APM Terminals Inland Services: .....	26
4.1.3. Identificación de iniciativas que deben implementarse para mejorar el desempeño del Área de Procurement de APM Terminals Inland Services. ....	27
4.2. Discusión: .....	28
CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	30
5.1. Conclusiones: .....	30
5.2. Recomendaciones:.....	32
ANEXOS .....	34

23926

## **INDICE DE GRAFICOS**

Figura 1. Perspectivas del BSC.....	13
Figura 2. Análisis FODA.....	23
Figura 3. Mapa Estratégico.....	26

## **INDICE DE ABREVIATURAS**

BSC. Balanced Score Card  
IS. Inland Services  
LatAm. Latinoamérica.

## RESUMEN

La presente investigación tiene por objetivo: diseñar un modelo de Cuadro de Mando Integral adaptando las perspectivas que comprende para la gestión del Área de Procurement de la empresa de APM Terminals Inland Services.

Para este fin se realizó un análisis situacional del actual desempeño a través de una encuesta aplicada a los Jefes de equipos de 23 áreas usuarias, de las cuales participaron 20; este punto de partida nos permitió tener un vistazo general de cual era la percepción de las áreas a las cuales se da soporte con respecto al actual desempeño de la gestión de Procurement.

Posterior a ello se inicio la implementación de la metodología a través de un análisis transversal y definiendo la orientación estratégica a la que apunta el área como unidad de negocio, es decir, se desarrolló una visión, misión y estrategia. Estas, fueron los pilares para la estructura posterior de nuestros objetivos específicos los cuales eran definir y desarrollar un tablero de indicadores que permita al Jefe y equipo de Procurement alinear sus actividades diarias hacia las metas y objetivos trazados.

Los primeros resultados posteriores a la implementación de la presente metodología, avizoran el impacto positivo en cuanto a la repercusión que tendrá la medición, control y mejora de nuestros principales procedimientos, así mismo, se destaca que la determinación de la visión y misión del área de Procurement es una directriz importante entre los miembros del equipo.

**Palabras clave:** *Balanced scorecard, desempeño, estrategia, indicadores, iniciativas, perspectivas, Procurement.*

## **CAPITULO I: INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Planteamiento del Problema**

#### **1.1.1. Descripción del Problema**

La mejora continua a la que apuntan las organizaciones actuales en cuanto a los procesos dentro de sus diversas líneas de negocio, invita tanto a gerentes y jefes de mando medio a implementar metodologías de gestión que permitan medir y controlar el impacto de éstos sobre los objetivos gerenciales y organizacionales en el mediano plazo, al mismo tiempo, hacer cada vez más efectivo el proceso de toma de decisiones.

En el entorno actual, son las grandes empresas las que vienen desarrollando planes de puesta en marcha de su estrategia; este proceso se vienen dando de manera general (objetivos macro) y al mismo tiempo en sus diversas líneas de negocio y áreas funcionales, sean estas comerciales, administrativas u operativas. En cuanto a las medianas y pequeñas empresas este tipo de planes son realmente escasos o nulos en muchos casos, empezando por el hecho de que muchas de ellas no desarrollan una visión ni misión general, lo que por defecto trae consigo la no determinación de la estrategia a seguir, por lo tanto sin objetivos definidos ni estrategia, no se puede determinar qué, cómo y cuándo: medir, corregir y controlar.

Actualmente el área de Procurement de APM TERMINALS IS carece de un plan estratégico así como de objetivos delimitados bajo un sistema de medición y evaluación continua; si bien es cierto la gerencia general determina ciertos

indicadores como niveles de ahorro, nivel satisfacción de clientes internos (áreas usuarias) y montos negociados versus regularizaciones, éstos pocas veces son medidos y monitoreados con la frecuencia necesaria para implementar acciones de mejora o por el contrario conocer el status del actual desempeño del área. Por consiguiente, este trabajo de investigación se centrará en el impacto de la implementación del Balanced ScoreCard (BSC) en el desempeño del área de Procurement de APM Terminals Inland Services para el periodo 2015.

El BSC es un modelo que debe diseñarse para cada empresa, línea de negocio o área dentro de la misma; no proporciona recetas sino una metodología de análisis que apoya el planeamiento estratégico y exige a la dirección analizar el negocio donde está y el modo en el que creará valor para los clientes internos o externos.

Así mismo, puede ser visto como base de aprendizaje de los gerentes, jefes y demás colaboradores de la organización o área funcional, buscando corregir diversas y diferentes desviaciones. Fueron Kaplan y Norton los quienes precisaron que la estrategia determina qué debe medirse. es aquí donde el BSC encuentra su razón principal como una poderosa herramienta gerencial que ayuda a llevar a la practica la estrategia, permitiendo observar día a día que tan bien está enrumbada a su visión, para nuestros fines como área de Procurement.

### **1.1.2. Formulación del Problema**

#### **Problema General:**

¿Cómo diseñar un modelo de Balanced Score Card (BSC) para elevar el desempeño en la gestión del Área de Procurement en la empresa APM Terminals Inland Services?

#### **Problemas Secundarios:**

- a) ¿Cuál es el nivel de desempeño del Área de Procurement de la empresa APM Terminals Inland Services?
- b) ¿Qué indicadores pueden utilizarse en las perspectivas del Balanced Score Card aplicado al Área de Procurement de la empresa APM Terminals Inland Services?
- c) Según las perspectivas del Balanced Score Card, ¿qué iniciativas pueden implementarse para mejorar el desempeño del Área de Procurement de la empresa APM Terminals Inland Services?

### **1.2. Objetivos de la Investigación**

#### **1.2.1. Objetivo General:**

Diseñar un modelo de Cuadro de Mando Integral adaptando las perspectivas que comprende, para la gestión del Área de Procurement de la empresa APM Terminals Inland Services.

### **1.2.2. Objetivos específicos:**

- a) Determinar el nivel de desempeño del Área de Procurement de la empresa APM Terminals Inland Services.
- b) Determinar los indicadores a utilizarse según las perspectivas del Balanced Score Card, aplicado al Área de Procurement de la empresa APM Terminals Inland Services.
- c) Determinar las iniciativas que deben implementarse según las perspectivas del Balanced Score Card, para mejorar el desempeño del Área de Procurement de la empresa APM Terminals Inland Services.

### **1.3. Justificación**

#### **1.3.1. Conveniencia**

Con la presente investigación, se podrá establecer iniciativas para el logro de un elevado desempeño en las áreas de Procurement de las empresas, haciendo énfasis en la necesidad de que las diversas áreas y líneas de negocio estructuren planes estratégicos.

#### **1.3.2. Relevancia:**

Aplicando los conceptos mencionados en la presente investigación, se podrá alcanzar un claro compromiso organizacional por parte del capital humano dentro del área de Procurement de la empresa de APM Terminals Inland Services. En el mundo empresarial actual, es menester no solo de los gerentes y

jefes aprender a pensar estratégicamente, de este aprendizaje muchas veces depende el éxito de los objetivos generales y secundarios de las organizaciones.

### **1.3.3. Implicaciones prácticas:**

Por medio del Cuadro de Mando Integral Área de Procurement de la empresa de APM Terminals Inland Services puede incrementar el nivel de desempeño del Área de Procurement de la empresa de APM Terminals Inland Services.

### **1.3.4. Valor teórico:**

Los planteamientos teóricos expuestos permiten consolidar un modelo de mejoramiento del desempeño operativo del Área de Procurement de la empresa de APM Terminals Inland Services, por consiguiente, incitar a las demás áreas a implementar metodologías como éstas ajustadas a sus propios objetivos y operatividad. Lo que en suma, permitiría a la empresa a una mejora en conjunto a través de sus diversas líneas de negocio.

### **1.3.5. Utilidad metodológica:**

La presente investigación contribuye con la creación de nuevos instrumentos para el mejoramiento y procedimientos de evaluación del desempeño del Área de Procurement de la empresa de APM Terminals Inland Services, que podrían ser utilizados en la realización de nuevas investigaciones sobre el tema en otras empresas, como por ejemplo la cada vez más exacta identificación de variables que generan mayor impacto en las actividades de una determinada área.

**Limitaciones:**

La rápida implementación (“puesta en marcha”), lo cual podría no ser interiorizada eficazmente por los clientes internos; esto debido básicamente a lo limitado del presupuesto para la formación; en ese sentido, para el presente caso procederemos directamente con la implementación.

Falta de una visión clara por parte de la gerencia financiera, poca participación en la implementación del BSC, delegando la ejecución al jefe en línea.

Complejidad en la elaboración de los mapas conceptuales, éstos no describen temas puntuales sino buscan engranar la problemática general del área de Procurement; así mismo, cruzan información con otras áreas paralelas.

No contar con el software para la gestión del BSC (ERP: Enterprise Relationship Management), por lo que se trabajaron las plantillas y tablero de indicadores en hojas de cálculo (Excel), al menos en esta etapa inicial.

Se implementará la metodología con un horizonte inicial de Julio – Diciembre 2014, durante ésta segunda mitad del año se evaluará el impacto en la gestión y nivel de desempeño del área de Procurement.

## CAPITULO II: REVISIÓN DE LA LITERATURA

### 2.1. Antecedentes.

A continuación se presentan una serie de investigaciones y trabajos realizados que permiten dar sustento teórico sobre la herramienta de The Balanced Scorecard.

Mota (2006), realizó una investigación al cual título “Análisis y Determinación de Estrategias para el Grupo Farma basados en el Cuadro de Mando Integral”, en esta investigación, el autor logro determinar a través de la matriz FODA, las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, y a través de la herramienta del Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard) establecer las estrategias para el mejoramiento de los procesos de la organización tomando como base la misión de la misma bajo las perspectivas que ofrece esta herramienta, como conclusión obtuvo la confirmación que el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) mide la función financiera como un resumen de la actuación gerencial pero realza un conjunto de mediciones generales que vinculan al cliente, los procesos internos, los empleados con los resultados financieros conseguidos por una organización a largo plazo.

Por medio de esta investigación se pudo corroborar como, a través de la implementación del Balanced Scorecard, se fusionan los diferentes procesos organizacionales a fin de alcanzar los resultados financieros esperados por una organización, orientándolos a su vez hacia la misión de la misma.

El aporte que brinda dicha investigación es la confirmación de que las actividades financieras de una organización no deben verse como algo aislado del resto de sus perspectivas. Esto debe alinearse y medirse como un todo a fin de que la organización alcance los objetivos planteados. Por tal razón se puede concluir que

el Balanced Scorecard brinda las herramientas necesarias para la medición y control de una organización desde todos sus ámbitos.

Acevedo y Vianney (2005), realizó una investigación la cual llamo “El Diseño de un Cuadro de Mando Integral para el área de Operaciones de Tecnología de Información en Banesco Banco Universal, C.A., bajo la gerencia de producción”; señala el autor que se realizó un trabajo interno importante de re- análisis del área de operaciones, y aunque no se optimizaron los procesos, se difundió la misión y la visión de la organización, se tomó como población al personal de dicha entidad bancaria y como muestra a 53 empleados que representan la totalidad de los empleados del área productiva de la organización, este trabajo permitió mejorar sustancialmente el desempeño de las funciones de los empleados de dicha organización, además se diseñó un plan estratégico donde se alineaban cada una de las actividades y metas de las áreas con el plan estratégico de la organización obteniendo como resultado que su diseño e implementación mejoró el ambiente operacional con un alto nivel de automatismo entre los procesos a través de la tecnología y con intervención del recurso humano.

Si bien es cierto que el Balanced Scorecard mide el desempeño de una organización desde cuatro perspectivas fundamentales, a través de esta investigación se pudo evidenciar su aplicabilidad básicamente en el funcionamiento de los empleados de dicha organización.

El aporte que brinda ésta investigación es la demostración de las mejoras en el desenvolvimiento de las funciones, en este caso las funciones de los empleados, permitiendo así alinear y orientar cada una de sus actividades hacia el plan estratégico de la organización. Esto a través del diseño de estrategias que el Balanced Scorecard facilita por medio de su implementación.

Rodríguez (2005), realizó una investigación bajo el título “Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la gestión de la empresa STK de Venezuela. (SOFTWARE TECHNOLOGY KNOWLEDGE)”, en el desarrollo de dicha investigación se plantearon una serie de interrogantes en función de las problemáticas detectadas en la empresa, para dar respuesta a estas preguntas se realizó un análisis de competitividad de la empresa utilizando el modelo de diamante de Porter, y utilizando la metodología del The Balanced Scorecard se lograron definir los Objetivos Estratégicos como un mecanismo para hacer operativa la misión basándose en el estudio de las cuatro perspectivas del modelo Perspectiva Financiera: Maximizando valor financiero; Perspectiva de los clientes: Generando valor para el cliente, Satisfaciendo las necesidades de los clientes, Incrementando la cartera de clientes, Estableciendo alianzas Estratégicas; Perspectiva de los procesos internos: Impulsando la integración de soluciones, Optimizando procesos en clientes, Aumentando el valor al cliente, Implementando un modelo de calidad del proceso de desarrollo de sistemas, cumpliendo con las especificaciones a tiempo; Perspectiva de capacidades: Desarrollando competencias claves y asegurar intercambio de conocimiento, Fortalecer valores y cultura organizacional, Promoviendo así ambientes de innovación, análisis de mejora y aprendizaje continuo, propiciando clima de confianza dentro de la organización, motivación y satisfacción del personal; la implementación de este modelo de gestión ayudo a mejorar la toma de decisiones de manera efectiva y oportuna mediante el uso adecuado de un conjunto de indicadores que integran todas las áreas de la empresa y permitió controlar la evolución de los factores claves del éxito, derivados de la Estrategia atendiendo a las diferentes perspectivas que la forman.

Las conclusiones de este análisis permiten ver los diferentes alcances y beneficios que aporta esta herramienta a través de su implementación.

Se pudo observar también como el Balanced Scorecard permite la definición de objetivos estratégicos que sean acordes con la misión de la organización de manera de hacer ésta operativa, como bien se concluye en dicho estudio.

Los antecedentes expuestos anteriormente aportan la base necesaria para sugerir la implementación de estrategias a través del Balanced Scorecard a fin de mejorar los diferentes procesos, áreas – líneas de negocio y problemáticas generales que puedan plantearse dentro de las organizaciones.

## **2.2. Marco Teórico:**

### **2.2.1. El Balanced Scorecard:**

El Balanced ScoreCard o cuadro de comando integral, fue creado en 1992 por los profesores de Harvard Business School, Robert Kaplan y David Norton, como resultado de un estudio acerca de las organizaciones que se han mantenido como líderes a través de los años, en donde encontrar que dichas organizaciones tienen dos características fundamentales:

Mecanismos de medición, claramente establecidos y de fácil análisis (tablero de comando).

Una estrategia balanceada y sostenible a través de los años.

El cuadro de mando integral (BSC), es una herramienta que proporciona los mecanismos necesarios para orientar la institución hacia su estrategia, mediante una medición permanente de la estrategia.

En el análisis del modelo se establecieron los siguientes aspectos como fortalezas en el BSC:

Es un modelo de gestión que permite gerenciar la implementación de un plan estratégico y trasladarlo a la acción, permite que la alta dirección se encuentre informada día a día y en tiempo real, acerca del avance en el logro de las metas fijadas; visión integrada, balanceada y estratégica de la institución y permite desarrollar la estrategia en forma clara. Además, promueve el alineamiento de los objetivos estratégicos con indicadores de desempeño, metas y planes de acción para hacer posible la generación de estrategias en forma integrada y garantizar que los esfuerzos de la institución se encuentren en línea con las mismas.

El enfoque integral del BSC está basado en los siguientes elementos:

Su esquema de medición es en cascada, lo que permite que la información fluya en forma consolidada en los diferentes niveles de la organización que la necesitan.

Tiene una visión integral de la institución al mostrarla desde diferentes perspectivas.

Visión balanceada, porque además de los indicadores financieros, toma indicadores de proceso al interior de la organización o área en donde se está implementando la metodología, tales como clima laboral y la calidad en los procedimientos; y de resultado, porque determina la satisfacción del usuario con miras a permanecer en un medio competitivo.

Objetivos interrelacionados ya que permite contar con objetivos estratégicos relacionados entre sí por medio de enlaces de causa-efecto, facilitando a los

directivos comunicar la estrategia , procedimientos, asignar responsabilidades y monitorear los resultados; de modo que toda la organización los conozcan y así contribuyan a la consecución de los objetivos.( Kaplan y Norton, 1992)

### **2.2.2. Perspectivas del BSC**

#### **a. Personal – Formación y desarrollo**

Es la perspectiva donde más tiene que ponerse atención, sobre todo si piensan obtenerse resultados constantes a largo plazo. Aquí se identifica la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo. Hay que lograr formación y crecimiento en 3 áreas: personas, sistemas y clima organizacional. Normalmente son intangibles, pues son identificadores relacionados con capacitación a personas, software o desarrollos, máquinas e instalaciones, tecnología y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores.

#### **b. Procesos internos**

Para alcanzar los objetivos de clientes y financieros es necesario realizar con excelencia ciertos procesos que dan vida a la empresa. Esos procesos en los que se debe ser excelente son los que identifican los directivos y ponen especial atención para que se lleven a cabo de una forma perfecta, y así influyan a conseguir los objetivos de accionistas y clientes.

#### **c. Clientes**

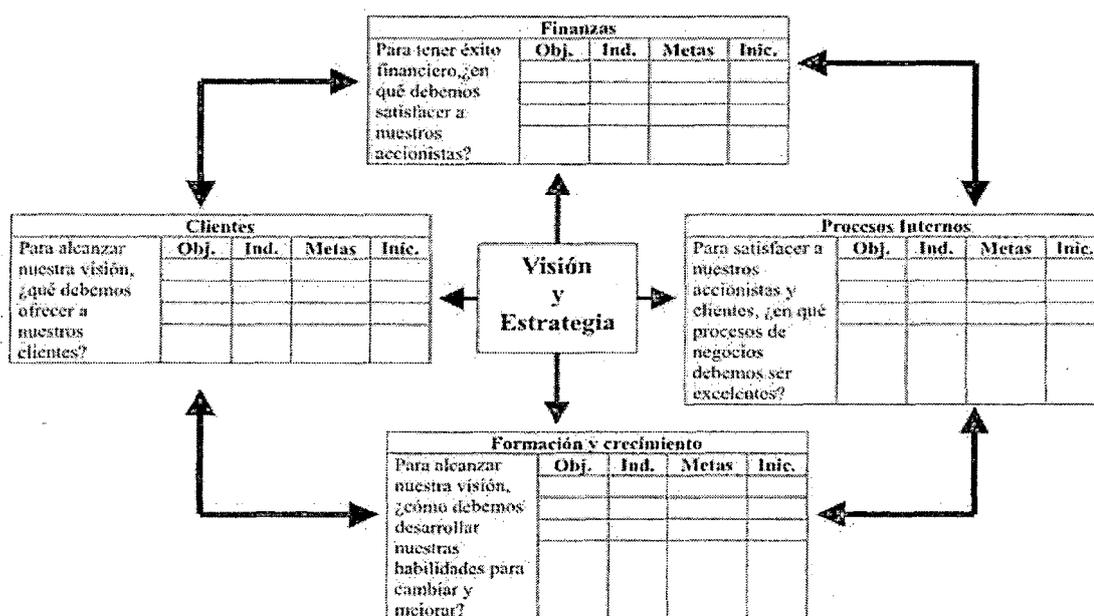
Brinda información importante para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes, obtener cuota de mercado, rentabilidad, etc. "La perspectiva del cliente

permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior." (Kaplan & Norton, 2000).

#### d. Financieros – Resultados

Históricamente los indicadores financieros han sido los más utilizados, pues son el reflejo de lo que está ocurriendo con las inversiones y el valor añadido económico, de hecho, todas las medidas que forman parte de la relación causa-efecto, culminan en la mejor actuación financiera.

**Figura 1: Perspectivas del Balanced Scorecard**



Fuente: Kaplan RS, Norton DP. Translating Strategy into Action – The Balanced Scorecard. Boston: Harvard Business School Press; 1996.

#### 2.2.3. El proceso de elaboración del Balanced ScoreCard.

Para fines explicativos dividiremos el proceso en 3 fases:

### **Fase 1: Diseño y Planificación.**

Aquí se define los fundamentos de la implementación del BSC, determinación de factores de éxito fundamentales a considerar para diseñar la estrategia empresarial o del área analizada.

Planificación de la estrategia, los objetivos específicos (Análisis FODA, Mapa estratégico), y los responsables de ejecución para cada tarea.

### **Fase 2: Elaboración e integración de indicadores.**

En esta fase se determina cómo elaborar e integrar indicadores de gestión financieros y no financieros para generar valor. (Matriz Estratégica)

Definición del indicador: qué parámetros deben tenerse en cuenta

Obtención de datos medibles y fiables

Seguimiento del indicador

### **Fase 3: Seguimiento, evaluación y control del BSC.**

En esta fase se define cómo hacer el seguimiento del BSC y valorar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Periodicidad, elaboración de informes de seguimiento, grado de cumplimiento, corrección de las desviaciones en relación a los objetivos previstos, incidencia de los indicadores en el objetivo general de la empresa, impacto en la elaboración de presupuestos.

#### **2.2.4. Evaluación del desempeño de la empresa:**

Muchos son los autores que plantean su concepción acerca de lo que significa la Evaluación del Desempeño. A continuación analizamos varios conceptos:

Según Byars & Rue (1996), la Evaluación del Desempeño o Evaluación de resultados es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora.

Para Chiavenato (1995), es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Este autor plantea la Evaluación del Desempeño como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

Harper & Lynch (1992), plantean que es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales.

El análisis de los diferentes conceptos sugiere que la esencia de todo sistema de Evaluación del Desempeño es realizar una valoración lo más objetiva posible acerca de la actuación y resultados obtenidos por la persona en el desempeño diario de su trabajo; poniéndose de manifiesto la óptica de la evaluación la cual pudiera decirse tiene carácter histórico (hacia atrás) y prospectivo (hacia delante), y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales.

Dentro de la organización las evaluaciones cubren varios propósitos. Es criterio de autores tales como Harper & Lynch (1992), Chiavenato (1995), Sikula (1989), Byars (1996) que cuando los sistemas de Evaluación del Desempeño están bien planteados, coordinados y desarrollados, normalmente trae beneficios

a corto, mediano y largo plazo para el individuo, el jefe, la empresa y la comunidad.

La Evaluación del Desempeño resulta útil para:

Validar y redefinir las actividades de la empresa (tal como la selección y capacitación).

Brindar información a los empleados que deseen mejorar su futuro rendimiento.

### **2.3. Definición de términos:**

**Balanced ScoreCard (BSC):** Es una herramienta que permite traducir la Visión de la organización, expresada a través de su estrategia, en términos y objetivos específicos para su difusión en todos los niveles, estableciendo un sistema de medición del logro de dichos objetivos.(Arcani, 2003)

**Cuadro de mando integral:** Es una de las traducciones que se le da al Balanced ScoreCard. (Apaza, 2005).

**Cliente interno:** es que miembro de la organización, que recibe el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo en la misma organización, a la que podemos concebir como integrada a una red interna de proveedores y clientes. (Talavera, 1999)

**Desempeño:** Acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización. (Chiavenato, 2000)

**Estrategia:** Determinación de los objetivos básicos y metas a largo plazo en una empresa o área funcional, junto con la adopción de cursos de acción y distribución de recursos necesarios para lograr estos propósitos. (Amador, 2002).

**Indicadores:** Un indicador se usa para describir un problema, cómo y dónde ocurre y cómo afecta a éste. (IMSS, 1990).

**Iniciativas:** Son las actitudes humanas para idear y emprender actividades, para dirigir acciones, es la disposición personal para protagonizar, promover y desarrollar ideas en primer término. (Ortiz, 2008).

**Objetivos:** Es la aspiración, el propósito, el resultado a alcanzar, el para qué se desarrolla la investigación, que presupone el objeto transformado, la situación propia del problema superado, como resultado del conocimiento del objeto de estudio que se investiga en el Proceso de Investigación Científica. (Álvarez, 1997).

**Perspectiva:** Reproducir la forma y disposición con que los objetos aparecen a la vista. (Orozco, 2011).

**Plan:** Es una serie de pasos o procedimientos determinados, que buscan conseguir un objetivo o un propósito. (Sobre Conceptos, 2013)

## **CAPITULO III: METODOLOGIA**

### **3.1. Lugar:**

La presente investigación se llevó a cabo en el área de Procurement de APM Terminals Inland Services, la misma que se encuentra ubicada en la sede principal: Av. Néstor Gambeta KM 14.5, Carretera a Ventanilla - Callao.

### **3.2. Tipo de Estudio:**

La investigación monográfica es descriptiva, no hace relación causa efecto entre variables.

### **3.3. Diseño:**

La presente investigación es no experimental de diseño transversal, pues la información fue recolectada en un solo periodo de tiempo.

### **3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos:**

A continuación detallamos las 2 técnicas usadas durante el proceso de recopilación de datos:

#### **3.4.1. Análisis documental:**

Los datos observados y analizados en la presente investigación fueron obtenidos de la plataforma interna de gestión de APM Terminals IS, cuyo nombre es Dynamics, una solución informática desarrollada por Microsoft, este desarrollo informático funciona como tal en todos los países de la región LatAm (Argentina, Brasil, Chile, Ecuador, México, Panamá y Perú), permitiendo a las diversas aéreas tanto operativas y administrativas, dejar constancia de todas las transacciones que realicen, a través de los módulos desarrollados para cada una de ellas.

#### **3.4.2. Encuesta:**

Se aplicó para medir el nivel de satisfacción de las aéreas usuarias para con el equipo de Procurement, se realizó encuestas trimestrales desde Julio 2014 a todos los lideres o jefes de equipo de las áreas a las que Procurement da soporte. Ver cuestionario en el Anexo 1.

## CAPITULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1. Resultados:

#### 4.1.1. Nivel de desempeño del Área de Procurement de la empresa de APM

##### Terminals Inland Services.

Cuantificando estos resultados iniciales usando como base la encuesta del Anexo I, incluye el tramo inicial de Julio – Septiembre 2014, esta evaluación inicial indica que:

Participaron en esta evaluación 20 áreas usuarias, de un total de 23 áreas usuarias a las que Procurement brinda soporte directo.

*La media de los puntajes asignados por cada una de ellas fue de: 48 Puntos*, lo que según la tabla desarrollada indica que el nivel de desempeño del área de **Procurement para el periodo Julio-Septiembre 2014 fue: BUENO**. (Verificar los criterios evaluados en la encuesta en mención).

##### Leyenda de Evaluación:

- Puntaje entre 0 – 18 : **MALO**
- Puntaje entre 18 –30 : **DEFICIENTE**
- Puntaje entre 30 – 48 : **ACEPTABLE**
- Puntaje entre 48 – 60 : **BUENO**

**Nota:** Los límites califican como puntuación superior inmediata.

### **Gestión de respaldo:**

Se difundió a través de los canales internos formales el proceso de implementación de BSC para el área de Procurement, en donde se mostraron nuestra orientación estratégica (visión – misión – estrategia), objetivos e indicadores de medición a implementar, así mismo la secuencia de iniciativas a tomar en la puesta en marcha.

El tiempo actual de atención es de 48 horas hábiles, posterior a la implementación este tiempo se redujo a 24 horas hábiles, según las evaluaciones de los usuarios y la evidencia en la plataforma interna de gestión.

Gestión del personal incluyó capacitaciones respecto a Supply Chain, dentro del plan anual de capacitaciones inicialmente aprobado en Enero 2014, esto apuntando a aumentar el número de capacitaciones por año a los miembros del equipo de Procurement.

#### **4.1.1.1. Orientación Estratégica del área de Procurement:**

Definición de la Visión, Misión y Estrategia del área de Procurement:

a) Visión del área de Procurement:

“Ser reconocida como la mejor área de soporte de APM Terminals Inland Services”

b) Misión del área de Procurement:

Dar un óptimo servicio a todas las áreas usuarias y generar relaciones de valor en el corto, mediano y corto plazo con nuestros proveedores.

c) Estrategia del área de Procurement:

Contribuir significativamente al EBITDA, mejorando de manera sostenible los márgenes y crecimiento del negocio.

Estos tres elementos son las directrices para la medición del primer objetivo específico, apoyados en los indicadores y mapa estratégico servirán para establecer el nivel de desempeño del área; así mismo, cumplen el rol de base para identificar las principales variables y actividades que buscamos alinear con la estrategia durante la puesta en marcha.

#### **4.1.1.2. Análisis Estratégico del área de Procurement:**

Se elaboró un análisis FODA del área de Procurement, a continuación mostramos los resultados del proceso de observación, en donde se hizo un análisis situacional actual del área, en pos de identificar las principales variables internas (Fortalezas y Debilidades) así como las principales variables externas (Oportunidades y Amenazas), de esta manera conocer el impacto de las mismas en la gestión y desempeño del área a través del análisis estratégico. A continuación mostramos la Figura 2.

Figura 2. Análisis FODA

Análisis Interno - Fortalezas		
NR	Diagnóstico	Enunciados de Intención
F1	Contar con el soporte técnico del equipo Global de Procurement, en procesos de compras variables.	Desarrollo de "stages" de intercambio por semanas, basando el momento de información y experiencias dentro de las áreas de Procurement en todo el mundo.
F2	Personal capacitado y especializado	Lograr que la empresa nos reconozca como el área de soporte de mayor impacto a la operación.
F3	Buena imagen como área innovadora, responsable y seria.	Desarrollo de procesos que promuevan innovación entre todos los integrantes del equipo.
F4	Capacitación y evaluación periódica a los miembros del equipo.	Desarrollo de un plan de capacitaciones y evaluaciones, ampliando la variedad temática.
F5	Contar con una plataforma de gestión de la información integrada: Dynamics.	Implementación de un ERP integral, como soporte transaccional de las actividades del área de Procurement (Emisión de Purchasing orders, reportes estadísticos, estados de centros de compra, etc.)

Análisis Externo - Oportunidades		
NR	Diagnóstico	Enunciados de Intención
O1	Programa de incentivos al equipo de Procurement por el logro de objetivos: ahorro, aumento de cuota de proveedores, etc.	Proponer un plan de incentivos al área de Gestión de Capital Humano.
O2	Plan de visitas a todos los roles de la empresa a nivel nacional (Cajal y Paluj), en pos de conocer in situ las necesidades y requerimientos de los usuarios para el desarrollo de sus operaciones.	Estructurar un plan de visitas semestrales.
O3	Implementación de una metodología de gestión que permita estructurar indicadores de evaluación del desempeño del área de	Implementar Balanced ScoreCard al área de Procurement.
O4	Enfocar el objetivo general y los objetivos específicos del área de Procurement.	Establecer la estrategia del área de Procurement.
O5	Participar y liderar absolutamente todos los procesos de adquisiciones y ritas, de bienes y servicios de APM Terminal.	Reconocer al área de Procurement como agente necesario para los procesos de adquisiciones de bienes y servicios de la empresa.
O6	Aumento de nuestra cartera de proveedores nacionales e internacionales.	Asistir a ferias y convenciones en donde se ofrecen productos y servicios de alta demanda para la operación.

Análisis Interno - Debilidades		
NR	Diagnóstico	Enunciados de Intención
D1	Falta de una visión y misión como área.	Definir una visión y misión para el área de Procurement en APM Terminal más servicios.
D2	Deficiencia en la elaboración en conjunto a las áreas usuarias, del plan de compras anual.	Desarrollar un adecuado plan de compras por períodos.
D3	Deficiencia en la gestión del ciclo de compras (Requerimientos, aprobaciones, regularizaciones)	Copiar a las áreas usuarias en cuanto a la importancia del cumplimiento del ciclo de compra en pos de lograr una operación.
D4	Inexistencia de capital humano en el equipo de Procurement.	Proponer a la gerencia financiera ampliar el presupuesto del área para adicionar puestos que ayuden directamente a labores operativas.
D5	Deficiencia de la actual versión de la plataforma de gestión interna: Dynamics.	Proponer el desarrollo de la versión 2.0 de Dynamics, haciendo los ajustes que requiere la actual gestión en pos de la mejora del flujo y
D6	Dependencia del área de Procurement de la Gerencia de Finanzas, según organigrama de la empresa.	Proponer la reestructuración del organigrama, incluyendo a Procurement dentro de la gerencia de Operaciones y/o Logística.
D7	Falta de indicadores para la evaluación de desempeño.	Identificar las variables de mayor impacto y estructurar indicadores de medición.

Análisis Externo - Amenazas		
NR	Diagnóstico	Enunciados de Intención
A1	Aumento en la estructura de costos de nuestros proveedores de bienes y servicios por el aumento de precios en materias primas, obligaciones tributarias, salarios, etc.	Diversificar y buscar bienes y servicios sustitutos para la operación.
A2	Fortalecimiento de nuestros principales competidores o aparición de nuevos competidores.	Fortalecer la relación con los clientes y proveedores.
A3	Competencia desleal.	Estrategia para competir con ellos, con empresas honestas.
A4	Inestabilidad financiera de algunos clientes y cambiadores.	Complementar transacciones que nos permitan reducir el margen de riesgo. Mitigar riesgos, mejorar garantías.
A5	Solida de Capitales extranjeros, por inestabilidad política.	Estructurar planes de contingencia frente a diversos cambios y evaluar nuestra política de endeudamiento.

Fuente: Matriz desarrollada por el equipo de Procurement de APM Terminals IS.

La principal fortaleza que reconoce el equipo de Procurement es el actual soporte por parte del equipo Global de Procurement del grupo A.P. Moller, el mismo que vienen desarrollando en los diferentes países herramientas de apoyo como ARIBA, que es una plataforma electrónica en donde se desarrollan subastas inversas electrónicas.

La falta de una visión, misión y estrategia establecida y reconocida por el área , es señalada como una de las principales debilidades de la actual gestión. Por otro lado en cuanto al análisis externo o de entorno la implementación de indicadores para la evaluación de desempeño y el aumento de costos de nuestros proveedores fueron detectados como la principal oportunidad y amenaza respectiva.

#### **4.1.1.3. Formulación Estratégica del área de Procurement:**

A continuación presentamos el Mapa Estratégico elaborado en conjunto por el equipo de Procurement en donde se integraron los conceptos arriba descritos, junto con los objetivos específicos identificados para cada una de las 4 perspectivas de la metodología de Balanced ScoreCard. A continuación se muestra la Figura 3.

Durante la ronda de reuniones que se realizaron entre los miembros del equipo de Procurement se destacó la importancia de un esquema estratégico que sirva como directriz del área para el logro de sus objetivos, en ese sentido, la figura 3, señala la visión, misión y estrategia que permitirán medir la evolución del desempeño del área a través de los indicadores a desarrollar. El objetivo y consenso era claro, buscar ser el área de soporte de mayor impacto y valor hacia los objetivos generales de la organización a través de un óptimo servicio.

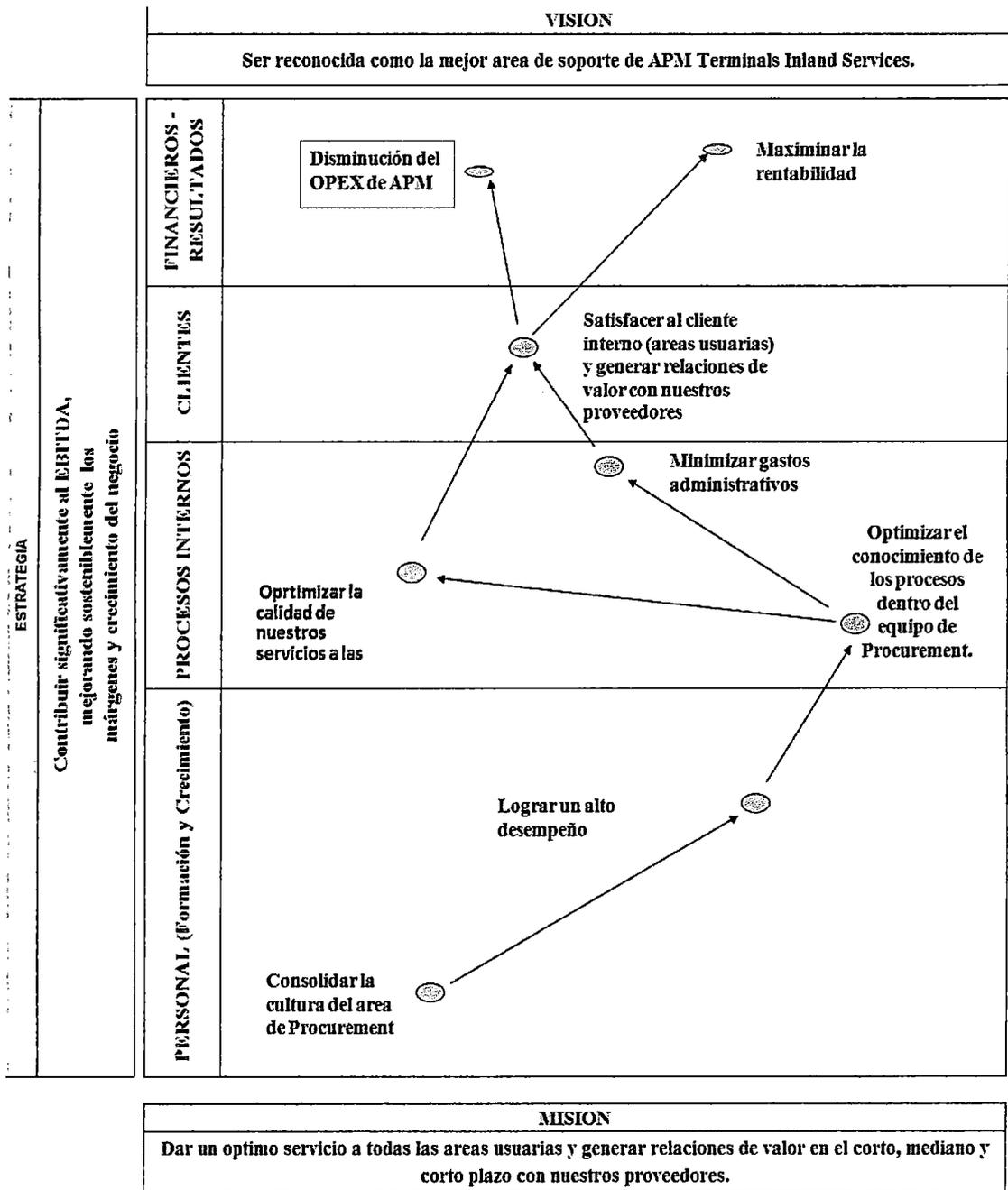


Figura 3. MAPA ESTRATEGICO - Fuente: AREA DE PROCUREMENT - APM TERMINALS INLAND SERVICES

Al: 31 de Agosto 2014

**4.1.2. Identificación de indicadores que puedan utilizarse en las perspectivas del BSC aplicado al Área de Procurement de la empresa APM Terminals Inland Services:**

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>INDICADORES</b>
RESULTADOS	Rentabilidad sobre Activos (ROA). Margen de Costo de operación.
CLIENTE	Índice de Satisfacción de los Clientes (internos – externos)
INTERNA	Gastos Administrativos. Porcentaje de reclamos internos y externos. Numero de Capacitaciones por año.
PERSONAL	Nivel de Desempeño Índice de Clima Laboral

En cuanto a este objetivo trazado al inicio de la presente investigación, se elaboró la Matriz Estratégica, que es el resultado de todo el análisis inicial realizado (Orientación estratégica). La matriz estratégica resume los indicadores, iniciativas y objetivos propuestos para la evaluación de desempeño, será nuestro tablero de gestión de BSC. Ver Anexo IV.

**4.1.3. Identificación de iniciativas que deben implementarse para mejorar el desempeño del Área de Procurement de APM Terminals Inland Services.**

Siguiendo el esquema de la metodología del BSC, las iniciativas fueron planteadas según el enfoque de análisis: Personal, Interna, Cliente y Resultados.

Ver Anexo IV.

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>INICIATIVAS</b>
RESULTADOS	Establecer metas de ahorros para cada miembro del equipo en compras de bienes y servicios negociados.
CLIENTE	1) Implementar un buzón de sugerencias interno. 2) Asistir a ferias y convenciones de proveedores en los diferentes rubros
INTERNA	1) Participar en el proceso de facturación electrónica y evaluar topes mínimos para la elaboración de órdenes de compra. 2) Ajuste de los tiempos de atención a las áreas usuarias. 3) Desarrollar un plan de capacitaciones y desarrollo de habilidades.
PERSONAL	1) Estructurar equipos de trabajo acorde a la experiencia y perfil profesional 2) Implementar evaluaciones periódicas acerca de los objetivos generales y específicos del área.

#### **4.2. Discusión:**

En la primera parte de nuestra “puesta en marcha” se evidencia la falta de orientación estratégica en el área de Procurement, es decir, el equipo y procesos vienen funcionando pero sin un norte definido, si bien es cierto la gerencia financiera que lidera a la jefatura Procurement encargó metas y objetivos anuales, éstos no dejaban de ser meramente numéricos, pero sin base a un plan o dirección definida. Como se detalla en el material: “Balanced ScoreCard”, desarrollado por el Instituto de la Calidad de la Pontificia Universidad Católica del Perú (2011), no podemos desarrollar tableros de control gerencial, si primero no conocemos nuestra situación actual, a dónde queremos llegar (situación deseada) y cuáles son las grandes-pequeñas iniciativas de mejora que implementaré para tal fin.

Así mismo, la necesidad de estructurar Indicadores de Medición-Gestión que permitan medir y controlar el sesgo entre mi situación actual versus mi situación esperada frente a un determinado objetivo, según cada uno de los cuatro enfoques desarrollados durante la metodología de BSC. Para nuestra investigación, el desarrollar indicadores significaba implementar cambios medulares en áreas laterales a Procurement, como por ejemplo, cambiar el mecanismo de facturación actual por facturación electrónica, es decir, automatizar el proceso, lo que va a la par de la generación de órdenes de compra que si es una función netamente de Procurement; así mismo implicaba inversión en capacitación del capital humano en pos de lograr una mejora continua de los procesos, que finalmente son liderados por las personas apoyados en la tecnología.

Ya lo mencionaba Stephen Covey: “La Mayoría de nosotros pasamos demasiado tiempo ocupándonos de lo urgente e insuficiente tiempo ocupándonos de lo importante”, en ese sentido, se plantearon iniciativas de puesta en marcha inmediata, con el fin de dar soporte a los indicadores que empezaremos a medir, es decir, nuestra metodología e identificadores funcionaran en la medida que introduzcamos planes de mejora a nuestros procesos y actividades actuales.

## CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1. Conclusiones:

1. Se determina que el desempeño para el primer periodo evaluado (Julio-Septiembre 2014) es calificado como BUENO por las áreas usuarias que participaron en esta primera encuesta. Si bien es cierto aún es prematuro medir el impacto de la implementación de BSC en el área de Procurement, ya se evidencian mejoras en cuanto a los objetivos de menor orden, los mismo que se ubican en los dos primeros enfoques: PERSONAL e INTERNA. En enero próximo haremos se realizará la primera evaluación semestral, en donde obtendremos resultados de mayor orden, los mismo que están ligados a los objetivos generales de la organización.
2. Los indicadores de gestión determinados en función a las perspectivas del BSC son:

**Perspectiva “Resultados”:**  $(\text{Utilidad Neta} / \text{Activos Totales}) * 100$

$(\text{Costos Operativos} / \text{Ventas}) * 100$

**Perspectiva “Cliente”:** (Sumatoria de puntuaciones/puntaje máximo)

$\text{Numero de proveedores t2} - \text{Numero de proveedores t1}$

**Perspectiva “Interna”:**  $(\text{Sumatoria de Gastos Adm/Presupuesto mensual}) * 100$

Sumatoria de todos los reclamos

# De capacitaciones del año anterior - # de capacitaciones

del año en presente.

**Perspectiva “Personal”:** Puntaje obtenido en la evaluación trimestral

Puntaje de las evaluaciones internas del área

3. Las iniciativas determinadas en función a las perspectivas del BSC son:

**Perspectiva Resultados:**

Establecer metas de ahorros para cada miembro del equipo en compras de bienes y servicios negociados.

**Perspectiva Cliente:**

Implementar un buzón de sugerencias interno.

Asistir a ferias y convenciones de proveedores en los diferentes rubros

**Perspectiva Interna:**

Participar en el proceso de facturación electrónica y evaluar topes mínimos para la elaboración de órdenes de compra.

Ajuste de los tiempos de atención a las áreas usuarias

Desarrollar un plan de capacitaciones y desarrollo de habilidades.

**Perspectiva Personal:**

Estructurar equipos de trabajo acorde a la experiencia y perfil profesional.

Implementar evaluaciones periódicas acerca de los objetivos generales y específicos del área.

## **5.2. Recomendaciones:**

Se recomienda culminar con la implementación del BSC al área de Procurement de APM Terminals Inland services a la brevedad posible, antes de finalizar el tercer trimestre del presente año, re-evaluar periódicamente la estructura de la orientación estratégica definida en la etapa inicial de la implementación de la metodología, evitando de esta manera que el área de Procurement quede fuera de contexto respecto a cambios en los objetivos generales de la organización.

Se recomienda que la administración y control de cumplimiento de los indicadores de la matriz estratégica desarrollada, estén bajo la responsabilidad directa del Jefe de Procurement, supervisado por el Gerente de Finanzas, quien dará fe que las fuentes y recopilación de datos para la obtención de resultados son el resultado de procesos fidedignos y técnicas válidas. Así mismo, liderar el proceso de coaching con los demás miembros del equipo de Procurement en pos de la mejora continua en cuanto a clima laboral, gestión de procesos y objetivos.

Se recomienda convocar a una reunión a todos los miembros del equipo de Procurement en donde el Jefe del área, explique las fases de esta metodología, el impacto de la misma y cuáles serán las iniciativas a implementar por cada uno del equipo y cómo éstas servirán de soporte a los objetivos determinados. Este fin busca lograr identificación y consenso entre todos los miembros del equipo y tratar de garantizar en la medida de lo posible la puesta en marcha de este nuevo enfoque así como el proceso de transición hacia él.

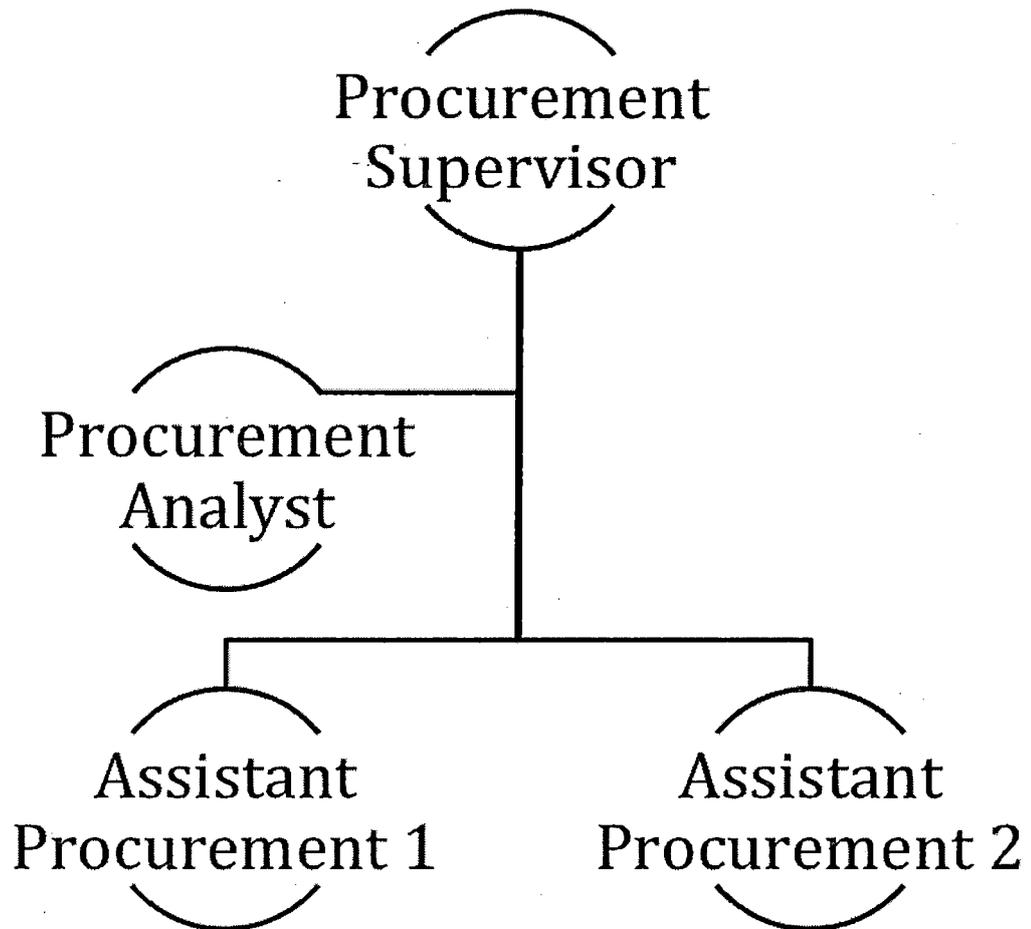
## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- **SANTIVANÉZ, Miguel.** 2011, 1era Edición, Balanced ScoreCard, Lima - Perú. Instituto de la calidad PUPC, 9-20.
- **KAPLAN y NORTON,** 2002, 1era edición, Cómo utilizar el Cuadro de
- **KAPLAN y NORTON** 2004, Mapas Estratégicos, Boston – EEUU. Gestión 2000, 42 – 69.
- **MOLINA V. y DAVILA P.** 2008, Balanced ScoreCard aplicado al Banco del Pacifico Cuenca, Quito – Ecuador. Universidad Politécnica Salesiana, 20 -30.
- **MOTA, María.** 2006, Análisis y determinación de Estrategias para el grupo FARMA basados en el Cuadro de Mando integral, Venezuela. Universidad Católica Andrés Bello, 20-100.
- **ACEVEDO, Nebrada y VIANNEY, Owen.** 2005, El diseño de un cuadro de mando integral para el área de operaciones de tecnología de información en BANESCO. Caracas – Venezuela. Instituto Universitario de Gerencia y Tecnología, 15-120.
- **RODRIGUEZ, Maifi.** 2005, Diseño de un Cuadro de mando para la gestión de la empresa STK de Venezuela. Caracas – Venezuela. Instituto Universitario de Gerencia y Tecnología, 25-117.

ANEXOS

Anexo 1

Organigrama del área de Procurement – APM Terminals Inland Services



## Anexo 2

### Encuesta Interna de medición al Equipo de Procurement

ENCUESTA INTERNA DE MEDICIÓN AL EQUIPO DE PROCUREMENT - VERSIÓN 1.0 - 2014			
	<u>CUESTIONARIO</u>	<u>PUNTAJE</u>	<u>COMENTARIOS (OBLIGATORIO)</u>
1	¿Como Calificaría usted el actual proceso de compras?		
2	¿Como calificaría usted los actuales plazos de atención del equipo de procurement en cuanto a los requerimientos via mail?		
3	¿Como calificaría usted la calidad de los proveedores propuestos por Procurement?		
4	¿Como calificaría usted la predisposición del equipo de Procurement para la solución de problemas?		
5	¿Como calificaría usted el grado de conocimiento que tienen los integrantes del equipo de Procurement respecto a los bienes y servicios que contratan?		
6	¿Como calificaría usted el nivel de ahorro logrado por el equipo de Procurement en los procesos de adquisiciones?		
<i>NOTA: El puntaje esta dentro del rango de 0 (cero) a 10 (diez) , siendo 0 el puntaje mas deficiente/malo y 10 el puntaje maximo/sobresaliente.</i>			

Anexo 3

Matriz Estratégica:

Horizonte 2014 - 2015

Perspectiva	Objetivos		Indicadores			
	Título	Descripción	Título	Iniciativas	Formula	Fuente / Frecuencia
RESULTADOS	Maximizar la Rentabilidad	¿Cual es el impacto directo de la gestión del area de Procurement en los retornos que exige la gerencia general y la disminución en los costos de operación?	Rentabilidad sobre Activos (ROA)		$(Utilidad\ Neta / \text{activos totales}) * 100$	Estado de ganancias y pérdidas / mensual
	Disminución del OPEX		Margen de costo de operación	Establecer metas de ahorros para cada miembro del equipo en compras de bienes y servicios negociados.	$(Costos\ operativos / Ventas) * 100$	Reporte de ventas y reporte de costos operativos / Mensual
CLIENTE	Satisfacer al cliente interno (areas usuarias) y generar relaciones de valor con nuestros proveedores	¿Qué tan conformes estan las areas usuarias a las que damos soporte y cual es el índice de crecimiento de nuestra cartera de proveedores?	Índice de Satisfacción de los Clientes	1) Implementar un buzón de sugerencias interno. 2) Asistir a ferias y convenciones de proveedores en los diferentes rubros	1)(Sumatoria de puntuaciones/puntaje máximo) 2)Número de proveedores t2 - Número de proveedores t1 (variación mensual)	1)Puntaje obtenido en las sugerencias via mail según plantilla establecida. 2)Reporte de ordenes de compra mensual obtenido de dynamics /mensual
INTERNA	Minimizar gastos administrativos	¿Qué tan eficiente y costoso es nuestro actual proceso de adquisiciones de bienes y servicios?	Gastos Administrativos	Participar en el proceso de facturación electrónica y evaluar topes mínimos para la elaboración de ordenes de compra.	$((Sumatoria\ de\ Gastos\ Adm) / Presupuesto\ mensual) * 100$	Reporte de gastos / mensual
	Optimizar la calidad de nuestros servicios a las areas usuarias		Porcentaje de reclamos internos y externos	Ajuste de los tiempos de atención a las areas usuarias.	Sumatoria de todos los reclamos	Buzón de reclamos de APM Terminals / Mensual
	Optimizar el conocimiento de los procesos dentro del equipo de Procurement		Número de capacitaciones por año	Desarrollar un plan de capacitaciones y desarrollo de habilidades.	# de capacitaciones del año anterior - # de capacitaciones del año en presente	RRHH / Anual
PERSONAL.	Lograr un alto desempeño	¿Cual es el actual desempeño del equipo de Procurement en cuanto a los objetivos y responsabilidades del area?	Nivel de desempeño	Estructurar equipos de trabajo acorde a la experiencia y y perfil profesional	Puntaje obtenido en la evaluación trimestral	Jefatura de Procurement / Trimestral
	Consolidar la cultura del area de Procurement	¿Qué tanto conocen la visión , misión y estrategia los integrantes del equipo de Procurement?	Índice de Clima Laboral	Implementar evaluaciones periodicas acerca de los objetivos generales y específicos del area.	Puntaje de las evaluaciones internas del area	Jefatura de procurement / Trimestral