

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CENTRO DEL PERÚ



FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS

**“BALANCED SCORE CARD COMO HERRAMIENTA
ESTRATÉGICA PARA INCREMENTAR LA
EFECTIVIDAD EN LA EJECUCIÓN DEL PROGRAMA
COMPRAS A MYPERÚ - NÚCLEO EJECUTOR DE
COMPRA DE CHOMPAS ESCOLARES SEDE
HUANCAYO”**

TESIS

PRESENTADA POR:

OSPINO RICALDI, JULISSA ROCIO DEL CARMEN

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

INGENIERA DE SISTEMAS

HUANCAYO – PERÚ

2013

ASESOR

Ing. Mg. Jesús Ulloa Ninahuamán

AGRADECIMIENTOS

Deseo expresar muestras de agradecimiento:

A DIOS

Por guiar mi camino con su luz.

A MIS PADRES

Por su ejemplo, amor y aliento constante para ser cada día mejor.

A MI ALMA MATER

Por sembrar en mí, enseñanzas que conducen a mi formación profesional.

A MI ASESOR

Por su gran apoyo y por compartir su vasto conocimiento.

A MIS MAESTROS DE LA FIS

Por su dedicación a la enseñanza a mi paso por la Universidad.

AL PROGRAMA COMPRAS A MYPERÚ

Por darme la oportunidad de desarrollar esta tesis desde sus filas.

DEDICATORIA

A mis padres por su apoyo y amor incondicional durante toda mi vida y por inculcar en mí el deseo de la superación constante.

A mi hijo por darme de su tiempo para poder cumplir con mis objetivos.

A mi esposo por ser mi compañero en todo.

RESUMEN

La presente tesis titulada "Balanced Score Card como herramienta estratégica para incrementar la efectividad del programa Compras a MyPerú - NEC chompas escolares sede Huancayo", nació por la necesidad de medir el éxito o fracaso de uno de los núcleos ejecutores pertenecientes al programa Compras a MyPerú, el cual es un programa social que tiene el propósito de promover la sostenibilidad de la producción y del empleo de miles de micro y pequeñas empresas en todo el territorio nacional.

Hasta el año 2012 han existido 5 sedes a nivel nacional una de ellas ubicada en la provincia de Huancayo el cual ha beneficiado a su término a 233 Mypes de las cuales 70 de ellas han sido reasignadas y 03 fueron de la provincia de Huancavelica. En total en la sede de Huancayo se han producido 190 400 chompas de material acrílico y 163 200 chompas de materia alpacril, el cual representa el 35.36% del millón de chompas compradas a nivel nacional, a través de 4 convocatorias públicas a nivel nacional

La implementación del Balanced Score Card inició su etapa de planificación a partir del mes de junio del 2012 con la reformulación de los lineamientos estratégicos del programa para lo cual fue necesario realizar un diagnóstico de la organización, luego se definieron los objetivos, metas, iniciativas estratégicas e indicadores y finalmente se diseñó la matriz y mapa estratégico acompañados de un conjunto de indicadores debidamente definidos para cada una de las perspectivas propuestas por el BSC.

Al finalizar el mes de setiembre del 2012 se obtuvo los primeros resultados del BSC arrojando una efectividad del 77.5%, a mediados de enero del 2013 se obtuvo el segundo resultado con un 80.48% de efectividad, así mismo utilizando información histórica se halló la efectividad del programa para los años 2010 y 2011, con los cuales se pudo validar la hipótesis.

ABSTRACT

This thesis entitled "Balanced Scorecard Card as a strategic tool to increase program effectiveness Purchases MyPerú - NEC based school sweaters in Huancayo", was born by the need to measure the success or failure of one of the nuclei belonging to the program implementers MyPerú Purchases, which is a social program that aims to promote the sustainable production and use of thousands of micro and small businesses across the country.

Until 2012 there have been five national offices one located in Huancayo Province which has benefited his term to 233 MSEs of which 70 of them have been reassigned and 03 were in the province of Huancavelica. In total Huancayo headquarters occurred sweaters 190 400 and 163 200 acrylic sweaters Alpacril material, which represents 35.36% of the purchased sweaters million nationally through 4 national public calls

The Balanced Score Card implementation planning stage began from June of 2012 with the reformulation of the strategic guidelines of the program for which it was necessary to make a diagnosis of the organization, then defined the objectives, goals, strategic initiatives and indicators, and finally designed the strategic map matrix and accompanied by a properly defined set of indicators for each of the perspectives proposed by the BSC.

At the end of the month of September 2012 obtained the first results of BSC throwing an effectiveness of 77.5% in mid-January 2013 the second result was obtained with 80.48% effective, likewise using historical information effectiveness was found program for the years 2010 and 2011, with which it was possible to validate the hypothesis.

ÍNDICE

	Pág.
ASESOR	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
DEDICATORIA.....	iv
RESUMEN.....	v
ABSTRACT	vi
ÍNDICE	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	ix
ÍNDICE DE TABLAS	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	2
GENERALIDADES.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1 Los Programas Sociales en el Perú	2
1.1.2 Análisis de los programas sociales en el Perú	3
1.1.3 El Programa “Compras a MyPerú”	5
1.1.4 El Programa “Compras a MyPerú” durante el año 2012	9
1.1.5 Núcleo Ejecutor de Compra de Chompas escolares año 2012.....	10
1.1.6 Núcleo Ejecutor de Compra de Chompas - Sede Huancayo	12
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	13
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	13
1.4 JUSTIFICACIÓN	13
1.5 HIPÓTESIS.....	14
1.5.1 Hipótesis General.....	14
1.6 DISEÑO METODOLÓGICO	14
1.6.1 Tipo de Investigación	14

1.6.2 Nivel de investigación	14
1.6.3 Sistema de referencia	15
1.6.4 Operación de variables	17
CAPÍTULO II	19
MARCO DE REFERENCIA	19
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	19
2.2 MARCO TEÓRICO	22
2.2.1 Cuadro de Mando Integral, CMI o Balanced Score Card.....	22
2.2.2 Teoría de la efectividad según Steven Covey	25
2.3 MODELO APLICATIVO.....	27
2.4 MARCO CONCEPTUAL	35
CAPÍTULO III	37
INTERVENCIÓN METODOLÓGICA	37
3.1 DIAGNOSTICO SISTÉMICO DE LA ORGANIZACIÓN Y SU ENTORNO	37
3.2 EVALUACIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN Y MACRO ESTRATEGIAS.	61
3.3 ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS, METAS Y ESTRATÉGICAS	69
3.4 ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES	72
3.5 ALINEAMIENTO HORIZONTAL DEL BSC.....	79
3.6 CONSTRUCCIÓN DEL MAPA CAUSAL DEL BSC.....	85
3.7 ALINEAMIENTO VERTICAL DEL BSC	88
3.8 IMPLEMENTACIÓN DEL BSC UTILIZANDO TECNOLOGÍA ADHOC	90
3.9 ANÁLISIS DE ESCENARIOS.....	91
3.10 ESTABLECIMIENTO DE PUNTOS DE APRENDIZAJE.....	91
3.11 CONTROL Y SUPERVISIÓN DE CADA UNA DE LAS ACTIVIDADES.....	92
CAPÍTULO IV	94
ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	94
4.1 RESULTADOS OBTENIDOS	94
4.2 MEDICIÓN DE LOS INDICADORES DE EFICACIA Y EFICIENCIA	99
4.3 CUADRO COMPARATIVO DE LA SITUACIÓN INICIAL Y LA FINAL	103
4.4 VALIDACIÓN DE LA HIPÓTESIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	105
CONCLUSIONES.....	108
RECOMENDACIONES.....	109
REFERENCIAS.....	110

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico N° 1.1: Presupuesto público para los programas sociales	3
Gráfico N° 1.2: Porcentaje de Mypes por Región.....	7
Gráfico N° 1.3: Porcentaje de Mypes por actividad económica	8
Gráfico N° 1.4: Mypes del sector manufacturero según división CIIU	8
Gráfico N° 1.5: Requisitos de participación	10
Gráfico N° 1.6: Organigrama del NEC de chompas escolares	11
Gráfico N° 1.7: Macro sistema del NEC de chompas escolares.....	15
Gráfico N° 1.8: Sistema y subsistemas del NEC de chompas escolares.....	16
Gráfico N° 2.1: Modelo del Cuadro de Mando Integral.....	23
Gráfico N° 2.2: Marco general de la metodología del Cuadro de Mando Integral.....	27
Gráfico N° 2.3: La organización como sistema según “Modelo de Kast y Rosenzweig” ...	28
Gráfico N° 2.4: Análisis Z.....	33
Gráfico N° 3.1: Nivel educativo del personal.....	40
Gráfico N° 3.2: Promedio de años de experiencia en el sector y en el programa.....	41
Gráfico N° 3.3: Características del nivel de liderazgo transformador del personal	42
Gráfico N° 3.4: Características del nivel de liderazgo transformador de las Mypes.....	43
Gráfico N° 3.5: Nivel de satisfacción del personal.....	43
Gráfico N° 3.6: Nivel de Comunicación estructural.....	44
Gráfico N° 3.7: Nivel de relación entre compañeros de trabajo	44
Gráfico N° 3.8: Nivel de comunicación interna	45
Gráfico N° 3.9: Nivel de motivación.....	45
Gráfico N° 3.10: Tiempos que dura el proceso de cancelación	46
Gráfico N° 3.11: Ranking de observaciones al área administrativa	47
Gráfico N° 3.12: Reclamos al proveedor de hilado.....	48
Gráfico N° 3.13: Reclamos al proveedor de bordado	49
Gráfico N° 3.14: Reclamos al proveedor de etiquetas.....	49

Gráfico N° 3.15: Reclamos al proveedor de bolsas.....	50
Gráfico N° 3.16: Modelo de chompa alpacril producida en la sede de Huancayo.....	52
Gráfico N° 3.17: Requisitos de participación para proveedores	52
Gráfico N° 3.18: Formas de inversión por las Mypes con las ganancias del programa	64
Gráfico N° 3.19: Diagramas relacionales por perspectivas	85
Gráfico N° 3.20: Diagrama causal.....	87
Gráfico N° 3.21: Arquetipo de soluciones rápidas que fallan.....	88
Gráfico N° 3.22: Alineamiento vertical del BSC.....	89
Gráfico N° 3.23: Interfaces de la implementación del BSC con el programa Excel 2010..	90
Gráfico N° 4.1: Mapa estratégico	95
Gráfico N° 4.2: Evolución de la efectividad por perspectiva	102
Gráfico N° 4.3: Evolución de la efectividad del 2010 al 2012	103
Gráfico N° 4.4: Correlación entre las variables Balanced Score Card y efectividad	106

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla N° 1.1: Causas de la deficiencia en las políticas sociales	4
Tabla N° 1.2: Convenios firmados según DU N°058-2011	9
Tabla N° 1.3: Cantidad de Mypes participantes	12
Tabla N° 1.4: Descripción de variables	18
Tabla N° 2.1: Indicadores Financieros	23
Tabla N° 2.2: Indicadores relacionados al cliente.....	24
Tabla N° 2.3: Componentes de una organización según Checkland, 1981	31
Tabla N° 3.1: Funciones principales del personal del 1er nivel jerárquico.....	38
Tabla N° 3.2: Funciones principales del personal del 2do nivel jerárquico	39
Tabla N° 3.3: Personal perteneciente al 3er nivel jerárquico	39
Tabla N° 3.4: Perfil profesional requerido por área	40
Tabla N° 3.5: Relación de proveedores de bordado y etiqueta	47
Tabla N° 3.6: Medidas propuestas para estímulo en América Latina y El Caribe.....	50
Tabla N° 3.7: Visión del futuro 2018, programa compras a MyPerú NEC Chompas	57
Tabla N° 3.8: Matriz de evaluación de factores internos- Fortalezas.....	58
Tabla N° 3.9: Matriz de evaluación de factores internos- Debilidades.....	59
Tabla N° 3.10: Matriz de evaluación de factores externos	59
Tabla N° 3.11: Comparación de políticas para enfrentar la crisis económica	61
Tabla N° 3.12: Misión y visión actual del programa.....	61
Tabla N° 3.13: Cuadro de componentes I	61
Tabla N° 3.14: Cuadro de componentes II	62

Tabla N° 3.15: Definición de los componentes.....	62
Tabla N° 3.16: Cuadro de términos para definir la misión y visión	63
Tabla N° 3.17: Cuadro de componentes de definición	63
Tabla N° 3.18: Análisis de ganancias de los involucrados en la misión y visión.....	64
Tabla N° 3.19: Análisis de factibilidad y deseabilidad-Misión	65
Tabla N° 3.20: Análisis de factibilidad y deseabilidad-Visión.....	66
Tabla N° 3.21: Análisis de característica - Misión	66
Tabla N° 3.22: Análisis de característica - Visión.....	66
Tabla N° 3.23: Propuestas de misión y visión para el NEC de chompas escolares.....	67
Tabla N° 3.24: Matriz FODA	68
Tabla N° 3.25: Objetivos generales de la organización	69
Tabla N° 3.26: Objetivos específicos de la organización.....	69
Tabla N° 3.27: Clasificación de los objetivos por perspectiva.....	70
Tabla N° 3.28: Metas de eficacia y eficiencia – Objetivos Sociales.....	70
Tabla N° 3.29: Metas de eficacia y eficiencia – Objetivos del Cliente.....	71
Tabla N° 3.30: Metas de eficacia y eficiencia – Objetivos de Procesos.....	71
Tabla N° 3.31: Metas de eficacia y eficiencia – Objetivos de Crecimiento y desarrollo	72
Tabla N° 3.32: Cuadro de indicadores	72
Tabla N° 3.33: Cuadro de iniciativas estratégicas	75
Tabla N° 3.34: Alineamiento horizontal del BSC	79
Tabla N° 3.35: Lista de supervisión y control en el desarrollo del BSC	92
Tabla N° 3.36: Resultados de la evaluación al desarrollo del BSC.....	92
Tabla N° 4.1: Resumen de los indicadores de efectividad	96
Tabla N° 4.2: Resumen de los indicadores por perspectiva	96
Tabla N° 4.3: Medición cumplimiento de los indicadores de eficacia.....	99
Tabla N° 4.4: Medición cumplimiento de los indicadores de eficiencia.....	101
Tabla N° 4.5: Resumen de eficacia, eficiencia por perspectiva	102
Tabla N° 4.6: Resultados de la efectividad.....	103
Tabla N° 4.7: Análisis de evolución de los indicadores por perspectiva	104
Tabla N° 4.8: Datos de las variables Balanced Score Card y efectividad	105
Tabla N° 4.9: Resultados de la prueba de T-Student	106

INTRODUCCIÓN

Presento a vuestra consideración el presente trabajo de investigación titulado: “BALANCED SCORE CARD COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA PARA INCREMENTAR LA EFECTIVIDAD DEL PROGRAMA COMPRAS A MYPERÚ - NEC CHOMPAS ESCOLARES SEDE HUANCAYO”, con el cual pretendo optar el título de Ingeniera de Sistemas.

El objetivo general fue determinar la influencia de la implementación de la herramienta Balanced Score Card en la efectividad del programa “Compras a MyPerú” en el núcleo ejecutor de compra de chompas escolares de la provincia de Huancayo, es un tema de actualidad debido a que el actual gobierno tiene como prioridad el desarrollo con inclusión social y para lo cual está implementando diversos programas sociales.

Su importancia radica en que su implementación va permitir realizar una mejor gestión estratégica durante todas sus etapas a través de indicadores alineados a la razón de ser del programa brindando la información necesaria para evaluar la efectividad que ha alcanzado. La presente investigación cuenta con la siguiente estructura:

El Capítulo I comprende los aspectos generales del estudio, aborda la situación problemática, aspectos generales del programa y la situación actual, también se abarca los objetivos, la justificación, la hipótesis y la metodología empleada en la investigación.

El Capítulo II comprende el marco de referencia, se presentan los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y conceptuales que se utilizaron en la investigación.

El Capítulo III comprende todo el desarrollo de la metodológica del BSC y el respectivo análisis de cada una de sus etapas.

El Capítulo IV muestra los resultados de la investigación, la comparación de la situación inicial con la alcanzada después de la implementación del BSC, el análisis del logro de los objetivos, la presentación de los indicadores de efectividad alcanzados y la validación de las hipótesis.

Se espera que la presente investigación sea un referente de cómo se puede incrementar la efectividad en los programas sociales.

JULISSA OSPINO RICALDI

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

El programa “Compras a MyPerú” pertenece a un portafolio de proyectos sociales que el estado peruano viene impulsando desde el año 2009 como una medida para enfrentar la crisis económica internacional, su mayor impacto se refleja en los beneficios económicos que reciben las Mypes al vender sus productos al estado, sin embargo queda incierta su efectividad en el desarrollo de la industria manufacturera y en la generación de empleo en los sectores más pobres del país, razones por la cual fue creada este programa, el desconocimiento de su efectividad real no permite controlarla y menos incrementarla.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Los Programas Sociales en el Perú

Desde el punto de vista de las políticas públicas de lucha contra la pobreza, los programas sociales son estrategias de las que dispone un gobierno para aliviar una situación de carencia particular o fortalecer capacidades clave sobre una población determinada. Como estrategia de alivio, estos programas proveen bienes, servicios o recursos a las familias más pobres que de otro modo no hubieran podido conseguirlos. Como estrategia de fortalecimiento de capacidades promueven, por ejemplo, la acumulación de capital humano, de modo que los ciudadanos mejoren su desempeño económico y social.

La política social del estado peruano incluye servicios universales y programas focalizados. Los primeros se basan en la demanda y por tanto son auto-focalizados. Tal es el caso de la educación pública y la atención de salud en establecimientos públicos, aunque al interior de estos sectores puede haber proyectos o programas focalizados.

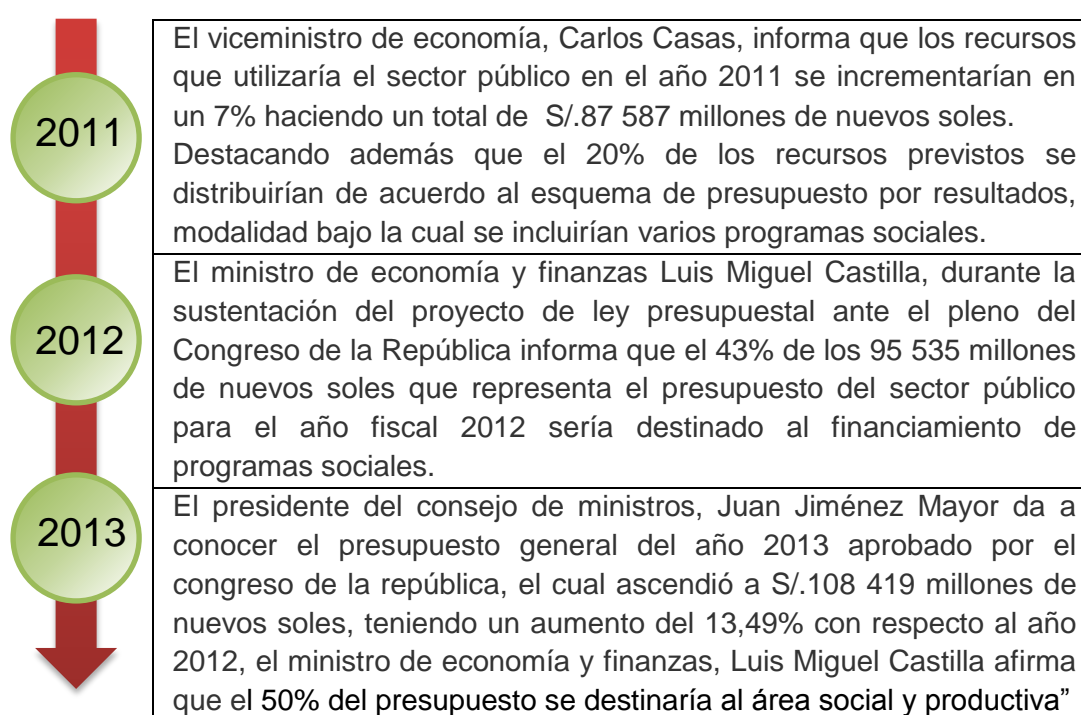
Los programas focalizados más importantes comenzaron al inicio de la década de los 90 como una compensación a las medidas de ajuste económico durante los primeros años de la misma. Se denominan focalizados porque no pretenden

dar cobertura universal y desde la oferta, establecen criterios de selección y filtros para acceder a ellos.

1.1.2 Análisis de los programas sociales en el Perú

Como se observa en el gráfico N°1.1 el presupuesto público destinado a los programas sociales va en aumento, teniendo el estado peruano recursos económicos limitados y diversas necesidades por atender como temas de salud y educación, la gestión eficaz y eficiente de los programas sociales cobra vital importancia.

Gráfico N° 1.1
Reseña histórica sobre el presupuesto público para los programas sociales



Fuentes: Disponible en <http://peru21.pe/noticia/628682/presupuesto-publico-aumentaria-2011>, <http://elcomercio.pe/economia/1303252/noticia-43-presupuesto-publico-2012-destinado-programas-sociales>, <http://elcomercio.pe/economia/1464986/noticia-ejecutivo-sustento-presupuesto-publico-2013-congreso>. Accesado el [15 de marzo de 2013].

Elaboración: Propia

Como se puede apreciar en el gráfico anterior para el presente año 2013 se ha destinado el 50% del presupuesto público al área social y productiva, el cual refleja el interés del gobierno actual por lograr un desarrollo con inclusión social, en este sentido la evaluación de la efectividad juega un papel fundamental porque explica en qué medida se han logrado los objetivos para los cuales los programas sociales fueron creados.

Sin embargo a pesar de la importancia que tiene la evaluación de la efectividad en el desarrollo de los programas sociales, año tras año se cuenta con poca

información, el cual dificulta la toma de decisiones sobre las políticas sociales empleadas y las estrategias utilizadas.

La autora de esta tesis por su experiencia como parte del equipo que trabajó en el programa Compras a MyPerú coincide con la opinión del economista Álvaro Monge, de Macroconsult, para quién una de las principales deficiencias que caracterizan a los programas sociales en el Perú es que muestran muchas cifras, pero incierta evaluación en el impacto de la reducción de la pobreza, esta realidad concuerda con el último estudio a los programas sociales del Perú realizado por la Contraloría General de la República el cual identifica 4 causas principales de la deficiencia en las políticas sociales del Perú y se muestra en la tabla N°1.1.

Tabla N° 1.1
Causas de la deficiencia en las políticas sociales

N°	Causas
1	Límites y dificultades para el establecimiento de objetivos y metas comunes a nivel del conjunto de los programas sociales
2	Criterios inadecuados de nivel y asignación presupuestal
3	Problemas de gestión en la política social
4	Insuficiencias en el monitoreo y evaluación

Fuente: Estudio a los programas sociales 2008- Contraloría General de la República

Elaboración: Propia

Como se puede apreciar en la tabla anterior una de las causas es la insuficiencia en el monitoreo y evaluación, debido a que durante el estudio que desarrolló la contraloría se encontró que muchos de los programas sociales carecían de una línea de base actualizada, por lo que resultaba difícil, cuando no imposible, medir sus avances, resultados e impactos.

También se encontró en dicho estudio que el monitoreo se limitaba a indicadores cuantitativos de proceso como el número de charlas, cursos, atenciones realizadas, raciones distribuidas, créditos otorgados y visitas a la Web, dejando de lado los aspectos de calidad y efectividad.

Asimismo, se advirtió que en algunos casos se confundía indicadores de procesos y producto con indicadores de resultados, teniendo como consecuencia el hecho de que no se cuente con información completa, oportuna y confiable de los resultados obtenidos.

Las pocas evaluaciones de impacto realizadas a los programas sociales se deben principalmente a los requerimientos para préstamos de agencias internacionales como el Banco Mundial y Banco Interamericano de Desarrollo.

1.1.3 El Programa “Compras a MyPerú”

▪ **Reseña Histórica**

El programa “Compras a MyPerú” nace como una de las medidas del plan de estímulo económico que el gobierno peruano dispuso como acción urgente para enfrentar los efectos de la crisis economía internacional en el año 2009, reflejada en la debilidad del mercado laboral en los Estados Unidos, la crisis fiscal en Europa, el irresuelto estancamiento japonés y la probable desaceleración de países emergentes como China, razones por la cual el estado decide apoyar a aquellos sectores que mostraran tres características: en primer lugar, ser altamente intensivos en el uso de mano de obra a fin de generar importantes efectos directos sobre el nivel de empleo, en segundo lugar, poseer elevados eslabonamientos en la cadena productiva en la que participan para generar efectos indirectos adicionales sobre otros sectores y en tercer lugar, tener pronunciados efectos redistributivos, al incorporar a numerosas unidades productivas .

Es así, como el gobierno dispuso la compra directa a las Mypes inicialmente por 150 millones de soles con Decreto de Urgencia N° 015-2009, del 1° de febrero del año 2009, a través del cual se autorizó a FONCODES gestionar bajo la modalidad de núcleos ejecutores conformados por:

- Un representante del Ministerio de la Producción, quien lo presidirá.
- Un representante del Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social.
- Un representante del Ministerio de Educación.
- Un representante de la Sociedad Nacional de Industria – SNI.
- Un representante de los gremios de las MYPE

Las adquisiciones de los productos de las micro y pequeñas empresas de uniformes, calzado, chompas, buzos y carpetas, para ser distribuidos en la población escolar de los centros educativos ubicados en las zonas de pobreza, de acuerdo al Decreto Supremo N° 001-2009-MIMDES, publicado el 15 de febrero de 2009

▪ **Lineamientos estratégicos**

Visión: Al concluir la crisis económica mundial los micro y pequeños empresarios de los sectores textil, confecciones, cuero, calzados y afines, incrementen o mantengan sus niveles de producción y de empleo directo a fin de beneficiar a los sectores más pobres del país, liderando la promoción del desarrollo sostenible e inclusivo.

Misión: Promover el desarrollo de la actividad productiva de la Industria de la Manufactura, a fin de propiciar la generación de empleo, el desarrollo económico y social de los sectores más pobres del país.

Objetivo general: Fortalecer a los Micro y Pequeños Empresarios – Mype, mediante acciones de promoción y orientación técnica y promover la generación de empleo, como parte de las medidas para enfrentar la crisis económica mundial.

Objetivo específicos:

- Apoyar a los Micro y Pequeños empresarios de los sectores de calzado, textil y confecciones para que incrementen sus niveles de producción, mejoren la productividad, el nivel de empleo y el desarrollo económico-social, en beneficio de los sectores en situación de pobreza en el país.
- Proveer de uniformes, buzos, calzados y chompas a los alumnos de los Centros Educativos de educación inicial, especial y primaria; así como de otros bienes para los sectores establecidos en la normatividad vigente.

Metas Proyectadas: Apoyar a las MYPE de los sectores de calzado, textil, confecciones y otros, a través de la compra directa de productos, de acuerdo a las metas establecidas en la normatividad vigente. Asimismo distribuir las prendas de acuerdo a la demanda de los sectores, establecidos en la normatividad vigente.

▪ **Población Objetivo y Sedes del Programa**

Las población objetivo principal es la determinada por el Decreto de Urgencia 100-2009, es decir las micro y pequeñas empresas - MYPE, identificadas de acuerdo a los Decretos Supremos N° 007-2008-TR y N° 008-2008-TR, mediante los cuales se aprueba el texto único ordenado de la ley de promoción de la competitividad, formalización y desarrollo de la micro y pequeña empresa y del acceso al empleo decente, Ley Mype .

Como consecuencia de la aplicación del Decreto Supremo 014-2009 MIMDES, se identifica la segunda población objetivo: Los escolares de los Centros Educativos prioritariamente de los niveles inicial, primaria y especial de las Instituciones Educativas ubicadas preferentemente en zonas en situación de pobreza. Asimismo el personal de la Policía Nacional del Perú y el personal médico y pacientes hospitalarios de los hospitales del Sector Salud. De acuerdo a la guía de ejecución del programa se establecerán como sedes administrativas del programa “Compras a MyPerú” las ciudades que cuentan con mayor concentración de Mypes, lo cual se muestra en el gráfico N°1.2.

Gráfico N°1.2
Porcentaje de Mypes por Región

Región	N° MYPE Formales	%	
Lima	617301	48.13%	48.13%
Arequipa	73428	5.73%	5.73%
La Libertad	66561	5.19%	5.19%
Piura	50389	3.93%	3.93%
Junín	46083	3.59%	3.59%
Cuzco	46030	3.59%	3.59%
Lambayeque	45080	3.51%	3.51%
Callao	41760	3.26%	3.26%
Ancash	40156	3.13%	3.13%
Ica	31800	2.48%	2.48%
Cajamarca	27155	2.12%	2.12%
Puno	24672	1.92%	1.92%
Loreto	23422	1.83%	1.83%
San Martín	22490	1.75%	1.75%
Tacna	21813	1.70%	1.70%
Ucayali	17612	1.37%	1.37%
Huánuco	16593	1.29%	1.29%
Ayacucho	13922	1.09%	1.09%
Tumbes	9877	0.77%	0.77%
Moquegua	9474	0.74%	0.74%
Apurímac	8949	0.70%	0.70%
Pasco	8437	0.66%	0.66%
Amazonas	7343	0.57%	0.57%
Madre de Dios	7193	0.56%	0.56%
Huancavelica	4974	0.39%	0.39%
Total	1282514	100.00%	

Departamentos con mayor tasa de población en pobreza

Fuente: SUNAT, Registro Único de Contribuyentes 2011/Produce, INEI ENAHO-2011
Elaboración: Propia

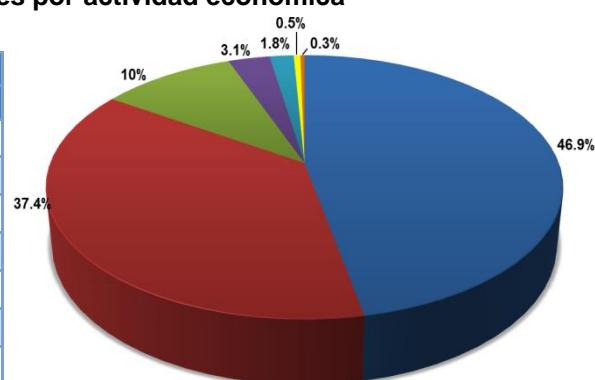
Como se puede apreciar en el gráfico anterior la región con mayor participación en el sector empresarial es la región de Lima con un 48.1%, quien se separa abismalmente de la región de Arequipa quien se ubica en el segundo lugar con un 5.7%, también se puede apreciar que la región Junín se ubica en el quinto lugar con un 3.6% de participación equivalente a 46,083 Mypes.

Así mismo se han resaltado los departamentos con mayor tasa de pobreza estos son: Cajamarca, Huánuco, Ayacucho, Apurímac y Huancavelica, ciudades que concentren la mayor cantidad de población beneficiaria, de acuerdo a lo establecido por los sectores correspondientes.

En el gráfico N°1.3 se clasifica a las Mypes por actividad económica (comercio, servicios, manufactura, construcción, agropecuario y minería) y en el gráfico N°1.4 se clasifica sólo a las Mypes del sector manufacturero según el sector económico al que pertenecen como fabricación de prendas de vestir, fabricación de calzados y fabricación de productos textiles.

Gráfico N°1.3
Porcentaje de Mypes por actividad económica

Actividad Económica	MYPE	
	N°	%
Comercio	600930	46.9
Servicios	479478	37,4
Manufactura	128878	10.0
Construcción	40004	3.1
Agropecuario	22531	1.8
Minería	6911	0.5
Pesca	3782	0.3
TOTAL	1282514	100



Fuente: SUNAT, Registro Único de Contribuyentes 2011

Elaboración: PRODUCE –Dirección de estudios económicos de Mype e Industria

Gráfico N°1.4
Mypes del sector manufacturero según división CIU

División CIU	MYPE	
	N°	%
Fabricación de prendas de vestir	21230	16.5
Actividades de impresión	13069	10.1
Elab. Prod. de panadería	10849	8.4
Fabricación de muebles	10059	7.8
Fabricación Prod. Metal Uso estructural	8668	6.7
Fabricación de calzado	5931	4.6
Fabricación otros pro. textiles	4003	3.1
Elaboración de otros prod. alimenticios	3816	3.0
Fabricación otros prod de metal	3676	2.9
Fabricación partes y piezas carpintería	3056	2.4
Fabricación otros productos de madera	2603	2.0
Servicios referidos con impresión	2402	1.9
Fab. Art. Confeccionados	2362	1.8
Otras industrias manufactureras	37154	28.8
TOTAL	1282514	100

Fuente: SUNAT, Registro Único de Contribuyentes 2011

Elaboración: PRODUCE –Dirección de estudios económicos de Mype e Industria

Como se puede apreciar en el gráfico N°1.3 el sector manufactura representa el 10,0% del total de las Mypes a nivel nacional (128 878 empresas), el mismo que agrupa a las actividades económicas que transforman la materia prima e insumos diversos, en la generación de bienes orientados al consumo humano (bienes finales) o al consumo de la industria (bienes intermedios).

Según el gráfico N°1.4 las empresas vinculadas a la elaboración de confecciones textiles y calzado son el 24,2% de las Mypes, donde la fabricación de prendas de vestir contribuye con el 16,5%, la fabricación de

calzado con el 4,6% y la fabricación de otros productos textiles representan el 3,1%.

Desde el año 2009 se han instalado 5 sedes administrativas las cuales se encargan de trabajar con las Mypes que se encuentren dentro de su ámbito geográfico.

- Sede 1: Lima y callao
- Sede 2: La Libertad, Lambayeque, Piura, Ancash, Cajamarca
- Sede 3:Junín, Huancavelica, Huánuco, Ayacucho
- Sede 4:Puno, Tacna
- Sede 5:Arequipa, Cuzco, Ica

1.1.4 El Programa “Compras a MyPerú” durante el año 2012

Mediante el D.U. N° 058-2011 de 25 Octubre de 2011, se dictaron medidas urgentes y extraordinarias en materia económica y financiera para continuar manteniendo y promoviendo el dinamismo de la economía nacional, entre ellas, en materia de producción y productividad a favor de las Mypes.

A través del cual se encarga a FONCODES para que gestione a través de Núcleos Ejecutores, la adquisición a las Mype de uniformes, calzado, chompas y buzos para la población escolar ubicadas en las zonas de pobreza y de pobreza extrema, de los distritos de mayor altitud, así como para la adquisición y distribución de uniformes para el personal de la Policía Nacional del Perú y vestuario para la Marina de Guerra, Fuerza Aérea y el Ejército del Perú.

De acuerdo a lo descrito en el Artículo 11.2 del D.U. N° 058-2011, FONCODES, los días 28 y 29 de diciembre del 2011, suscribió convenios con cada uno de los seis (06) Núcleos Ejecutores de Compras a las Mype como se observa en la tabla N° 1.2.

Tabla N° 1.2
Convenios firmados según DU N°058-2011

N° DE CONVENIO	NÚCLEO EJECUTOR	META DE ADQUISICIÓN
3-2011-FONCODES	N.E.C. Uniformes escolares – D.U. N° 058-2011	1,500,000 uniformes escolares
4-2011-FONCODES	N.E.C. Buzos escolares – D.U. N° 058-2011	942,734 buzos escolares
5-2011-FONCODES	N.E.C. Chompas escolares – D.U. N° 058-2011	1,000,000 chompas escolares
6-2011-FONCODES	N.E.C. Uniformes para el MININTER– D.U. N° 058-2011	101,468 uniformes completos para el personal de la Policía Nacional

N° DE CONVENIO	NÚCLEO EJECUTOR	META DE ADQUISICIÓN
7-2011-FONCODES	N.E.C. Calzados escolares – D.U. N° 058-2011	1,500,000 pares de calzado escolares
8-2011-FONCODES	N.E.C. Vestuario para el MINDEF – D.U. N° 058-2011	- 230,000 prendas y equipos de campaña para el Ejército - 30,035 accesorios y prendas diversas para la Fuerza Aérea - 112,922 accesorios y prendas diversas para la Marina de Guerra

Fuente: Memoria Compras a las Mype en el marco del D.U. N° 058-2011

Elaboración: FONCODES

1.1.5 Núcleo Ejecutor de Compra de Chompas escolares año 2012

El NEC-Chompas de acuerdo a su lineamiento estratégico tiene como objetivo seleccionar a las Mype para la adquisición de 1'000,000 de chompas escolares (261,114 chompas en acrílico y 738,886 chompas en alpacril) de acuerdo a las especificaciones según su expediente técnico.

Las Mypes que podrían participar como beneficiarias de las compras estatales deben ser fabricantes de chompas de todo el país, afiliados o no a instituciones gremiales que cumplan con presentar los siguientes requisitos mostrados en la Gráfico N°1.5.

Gráfico N°1.5
Requisitos de participación

- ✓ Solicitud de participación en Compras a MyPerú (**Formato 1**).
- ✓ Ficha técnica con información básica de la empresa (**Formato 2**).
- ✓ Fotocopia de los siguientes documentos:
- ✓ **DNI vigente** del representante legal, y vigencia de poderes no mayor a tres (3) meses de antigüedad para el caso de las personas jurídicas.
- ✓ **Registro Único de Contribuyente (RUC)**, vigente y relacionado a la actividad económica de la compra. Haber considerado en su inscripción a la SUNAT con el CIU 1810,1730 actividad económica de fabricación de Tejidos.
- ✓ **Constancia de inscripción o constancia de acreditación del proceso de registro en el REMYPE** a la fecha de presentación de los documentos. Para la firma del contrato es necesario la acreditación del REMYPE.
- ✓ **Declaración Jurada de capacidad de producción**, con indicación de la maquinaria existente y operativa, requerida a nombre de la Mype postulante
- ✓ **Declaración de impuestos a la SUNAT Renta Anual 2010** y/o la declaración mensual de la SUNAT de los últimos seis (06) meses o la declaración de Impuestos a las SUNAT Renta Anual 2011.
- ✓ **Copia de la última boleta de Venta y Guía de Remisión** emitida por la MYPE, la cual debe ser válida y autorizada por la SUNAT, debiendo consignar los datos completos tal y como indica la ficha RUC y domicilio vigente.

Fuente: Bases de participación para las Mypes convocatoria 2012

Elaboración: FONCODES

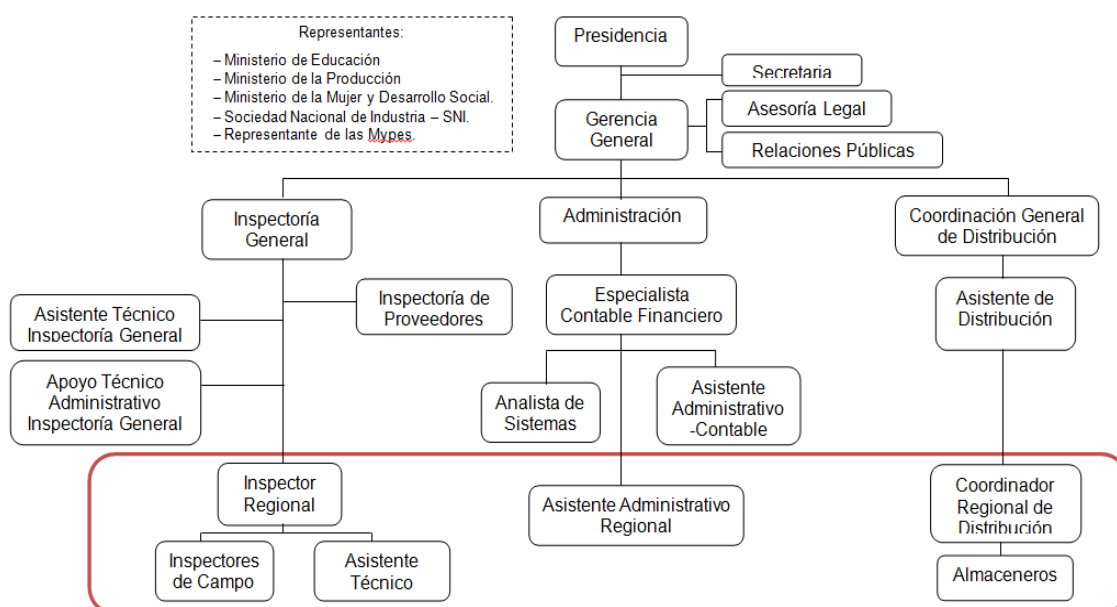
Después que el Gobierno a través de un decreto de urgencia destina el presupuesto para la compra de las chompas escolares, estos recursos son transferidos a FONCODES (Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social) el cual realiza las convocatorias a las Mypes a Nivel Nacional estableciendo las bases y cronograma.

Después de haber seleccionado a las Mypes aptas en base a una evaluación documentaria y a una evaluación técnica se inicia con las capacitaciones y la firma de contrato con el núcleo ejecutor donde se indica el lote a producir, el plazo de entrega y otros datos de importancia.

Durante la etapa de producción las Mypes reciben el asesoramiento de los inspectores de campo, pasan por una auditoria final de prendas y de cumplir con los requisitos se les acepta el lote y se inicia los trámites para su cancelación, de existir lote estas Mypes pueden ser reasignadas.

La estructura organizacional del Programa a nivel Nacional se muestra en el gráfico N°1.6

Gráfico N°1.6
Organigrama del Núcleo Ejecutor de Compra de Chompas Escolares



Fuente: Guía de ejecución del programa “Compras a MyPerú”, 2012

Elaboración: Propia

Del gráfico anterior mostrado se puede observar que existen tres áreas principales dentro de la organización los cuales son: el área de inspección general, el área de administración y el área de distribución, dentro del recuadro en rojo se observa la estructura que funciona en las sedes descentralizadas.

1.1.6 Núcleo Ejecutor de Compra de Chompas - Sede Huancayo

Durante el año 2012 se han producido 163 200 chompas de material acrílico y 190 400 chompas de material alpacril, los cuales representan el 35.36% del millón de chompas compradas a nivel nacional, a través de 4 convocatorias públicas a nivel nacional con la participación de 234 Mypes y con el lote de producción de las 70 Mypes reasignación como se aprecia en la tabla N°1.3:

Tabla N° 1.3
Cantidad de Mypes participantes

Convocatoria	Mypes participantes	Chompas alpacril	Chompas acrílico
1ra	136		163200
2da	42	50400	
3ra	20	24000	
4ta	35	32000	
TOTAL MYPES	233		
Reasignación	70	84000	
TOTAL CHOMPAS		190400	163200

Fuente: FONCODES

Elaboración: Propia

▪ Resultados esperados

De acuerdo a la revista semana económica la tercera etapa del programa Compras a MyPerú, permitiría que las Mypes confeccionen uniformes, calzados y vestuario para la Policía Nacional y Fuerzas Armadas, generando aproximadamente 45,000 empleos directos temporales.¹

El director ejecutivo de FONCODES, César Sotomayor, detalló que las compras estatales suponen una inyección económica de S/.381.5 millones, que impondrán un importante dinamismo a las actividades de las Mypes, unidades económica-productivas de familias emprendedoras.

Remarcó que ello también permitirá la articulación de las cadenas productivas de textiles, de confecciones y de calzado, con un impacto positivo para la economía nacional, a través de la generación de empleos.

▪ Resultados obtenidos:

Lo que se tiene claro es la cantidad de Mypes beneficiadas, y el monto económico invertido en estas compras, así como los siguientes indicadores:

- Tiempo de producción por Mype

¹ Semanaeconomica.com. Foncodes: Programa Compras a MyPerú generará 45,000 mil empleos este año. En: Marco Legal(2012) <<http://semanaeconomica.com/article/empresa/50354-foncodes-programa-compras-a-Myperu-generara-45000-mil-empleos-este-ano/>>[citado el 12 de diciembre de 2012]

- Prendas rechazadas por Mype
- Visitas de inspector de campo por Mype
- Mypes penalizadas
- Ranking de Mypes participantes
- Tiempo de trámite de pago a las Mypes

Sin embargo no es claro el impacto de programa en la sociedad así como el grado de cumplimiento de los objetivos, metas y resultados esperados.

Es por esto la necesidad de utilizar una herramienta que permita identificar los indicadores adecuados en base a la razón de ser del programa Compras a MyPerú el cual permita monitorear, controlar e incrementar su efectividad.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

▪ Problema General

¿Cómo influye la implementación del Balanced Score Card en la efectividad del núcleo ejecutor de compra de chompas escolares del programa Compras a MyPerú sede Huancayo?

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

▪ Objetivo General

Determinar la influencia de la implementación del Balanced Score Card en la efectividad del núcleo ejecutor de compra de chompas escolares del programa Compras a MyPerú sede Huancayo.

1.4 JUSTIFICACIÓN

▪ Justificación Teórica

El trabajo de investigación conllevará a la creación de un nuevo conocimiento, que consistirá en la forma como se aplica la metodología del cuadro de mando integral adecuándose a los objetivos de un programa social, como herramienta estratégica bajo la perspectiva de la ingeniería de sistemas.

Contrastar la teoría con la realidad obtenida después de la aplicación de la metodología y dar validez al uso de herramientas de gestión estratégica en la gestión pública.

▪ Justificación Metodológica

El presente proyecto propone utilizar la metodología del cuadro de mando integral debido a que permite ver a la organización desde perspectivas distintas e interrelacionadas, incorpora conceptos provenientes del campo del pensamiento

sistémico y la dinámica de sistemas que son necesarios para la comprensión de un sistema complejo como son los programas sociales.

Se propone elaborar un documento de referencia que sirva a los diseñadores, gerentes sociales y evaluadores de programas sociales, como base para la construcción de estrategias propias de operaciones en evaluación de impacto de los programas sociales. Esta herramienta intenta ser de significativa importancia para la evaluación de programas sociales y, debido a la escasa De esta manera, para los diseñadores de programas y gerentes sociales, existirá una clara descripción de cómo incorporar la evaluación de impacto de los programas como un elemento paralelo al programa en sí mismo y cómo evaluar la calidad de los mismos.

▪ **Justificación Práctica**

Los gerentes sociales encontrarán las herramientas necesarias para implementar algunos procesos de la evaluación y poder dialogar y exigir calidad al evaluador externo, cuando este sea el caso. Además, los evaluadores encontrarán una discusión sobre las ventajas y limitaciones de las distintas metodologías de evaluación de impacto, la manera cómo se deben computar los diversos estimadores del mismo y algunas estrategias para controlar las amenazas contra la validez de los resultados.

1.5 HIPÓTESIS

1.5.1 Hipótesis General

La herramienta del Balanced Score Card influye positivamente en la efectividad del núcleo ejecutor de compra de chompas escolares del programa Compras a MyPerú sede Huancayo.

1.6 DISEÑO METODOLÓGICO

1.6.1 Tipo de Investigación

De acuerdo al propósito de la investigación y de la naturaleza del problema, el tipo de investigación es aplicada, debido a que la presente tesis está interesada en la aplicación de los conocimientos relacionados a la herramienta del Balanced Score Card, el cual permita dar solución a un problema práctico inmediato en provecho de la sociedad.

1.6.2 Nivel de investigación

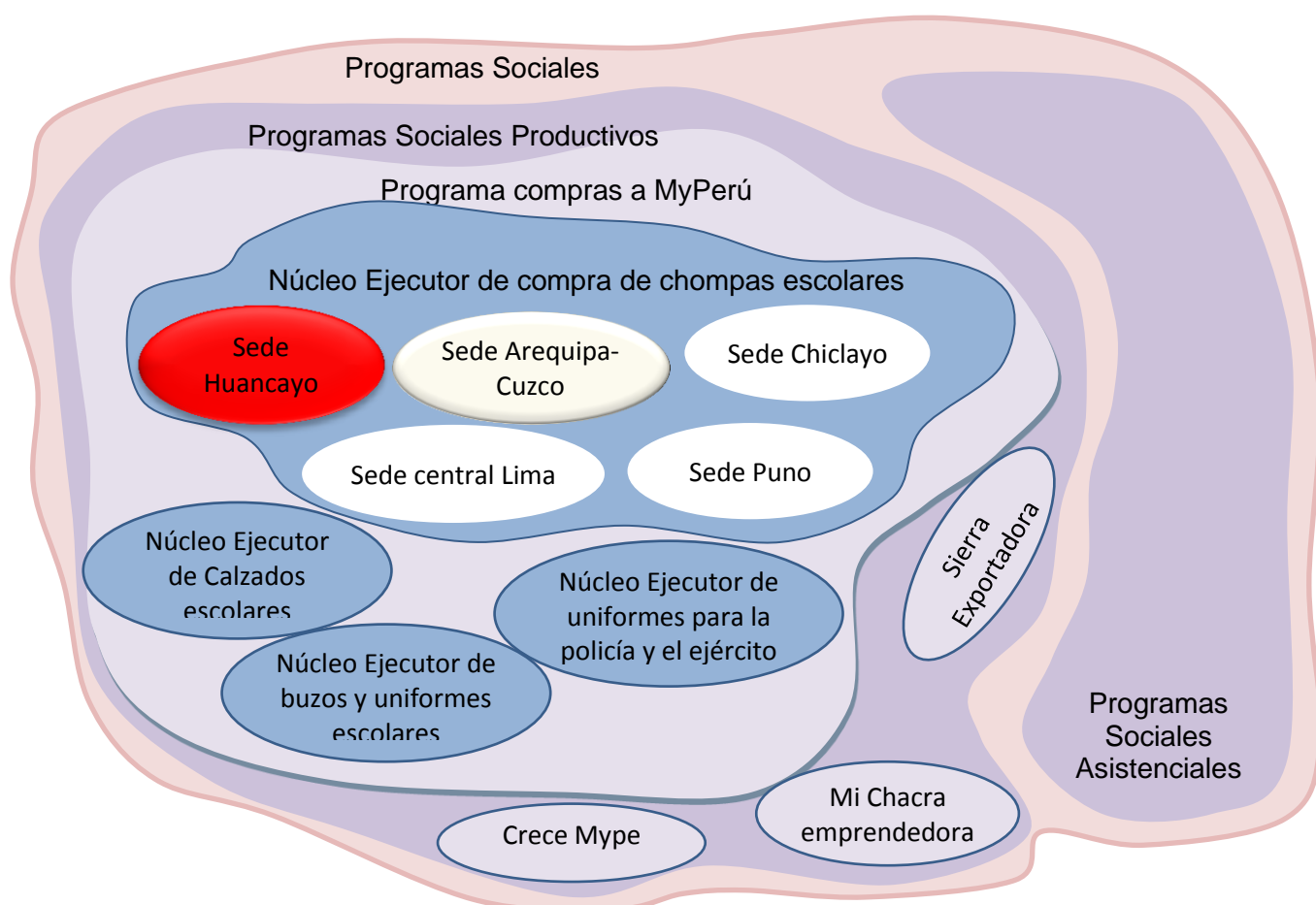
De acuerdo a la rigurosidad es del tipo correlacional por tener como finalidad establecer el grado de relación o asociación no causal existente entre dos variables: El Balanced Score Card y la efectividad.

Las cuales van a ser medidas y luego, mediante la prueba de hipótesis correlacional y la aplicación de técnicas estadísticas se estima la correlación existente.

1.6.3 Sistema de referencia

El sistema en el cual se implementa la herramienta Balanced Score Card es el Núcleo Ejecutor de compra de chompas escolares del programa Compras a MyPerú ubicado en la provincia de Huancayo, el cual pertenece al macro sistema de los programas sociales como se muestra en el gráfico N°1.7.

Gráfico N°1.7
Macro sistema del Núcleo ejecutor de compra de chompas escolares del Programa Compras a MyPerú

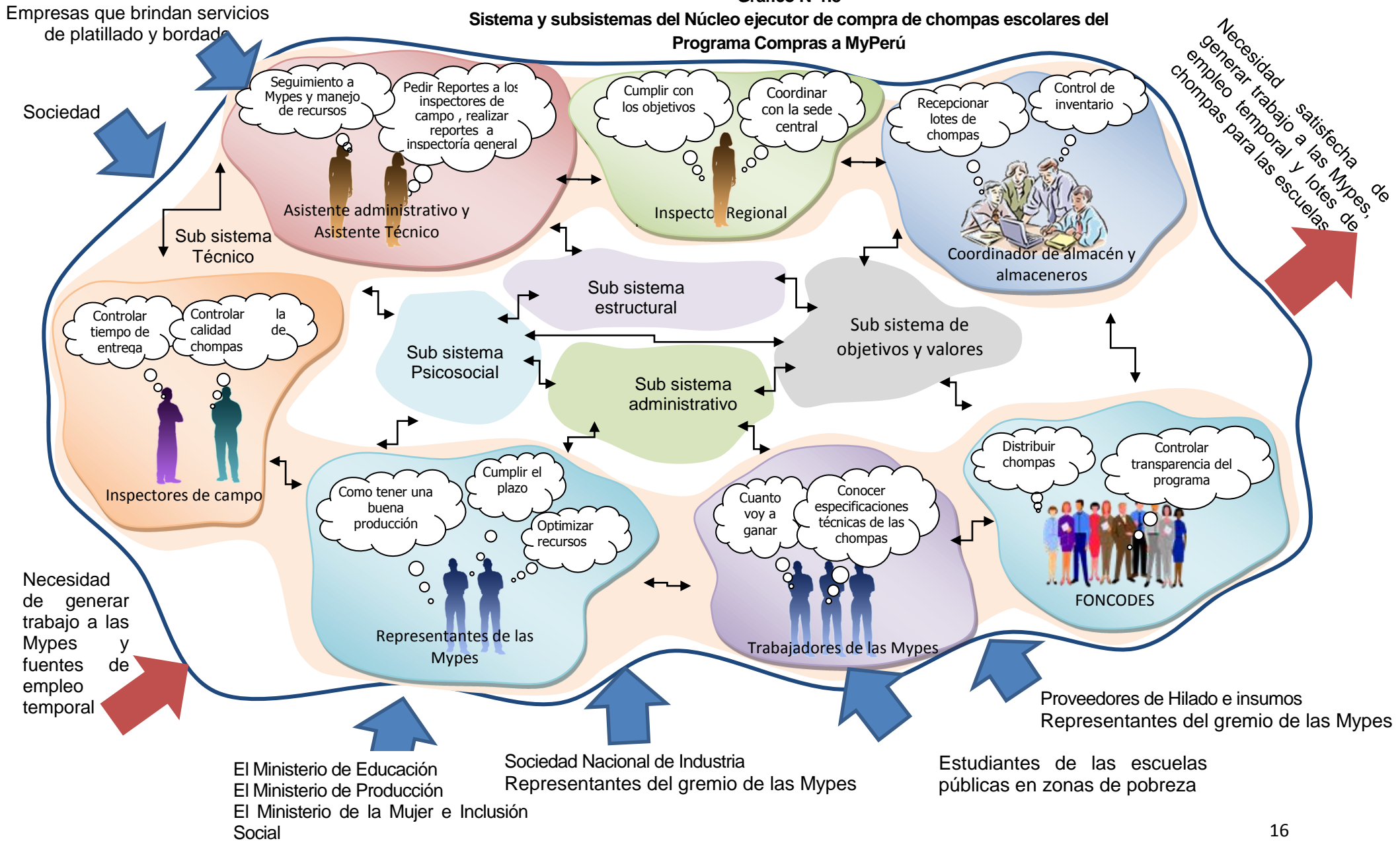


Elaboración: Propia

El núcleo ejecutor de chompas escolares de la sede de Huancayo está constituida por 233 Mypes participantes captadas a través de las 4 convocatorias desarrolladas durante el año 2012, así como del personal de la sede compuesto por un inspector regional, un coordinador de almacén, un asistente técnico, un asistente administrativo, 7 inspectores de campo y 5 almaceneros, en el gráfico N° 1.8 se detalla el sistema en estudio, sus subsistemas y los factores externos que influyen en él.

Gráfico N°1.8

Sistema y subsistemas del Núcleo ejecutor de compra de chompas escolares del Programa Compras a MyPerú



Del gráfico anteriormente mostrado se entiende al sistema bajo estudio como la integración de los subsistemas de objetivos y valores, técnico, administrativo, estructural y psicosocial.

1.6.4 Operación de variables

El Balanced Score Card en la presente tesis es utilizado como una herramienta de gestión estratégica, con el objetivo de determinar la influencia de esta herramienta en la efectividad de la organización se plantea la siguiente función:

$$\text{Efectividad del Programa} = f(\text{Balanced Score Card})$$

Donde las variables son las siguientes:

- **Variable independiente:** Es el Balanced Score Card como herramienta de gestión estratégica, la cual es una variable cualitativa, presentando dos niveles:

- Con la herramienta estratégica Balanced Score Card
- Sin la herramienta estratégica Balanced Score Card

Para poder hallar el grado de correlación con la variable dependiente se ha convertido la variable Balanced Score Card en un indicador cuantitativo equivalente al grado de disponibilidad de información estratégica cuya fórmula es:

$$\text{Disponibilidad} = \frac{\text{Volumen de información obtenida}}{\text{Volumen de información requerida}} * 100\%$$

- **Variable dependiente:** Es la efectividad del programa, la cual es una variable cuantitativa compleja, resultado de la operación matemática de un conjunto de indicadores de eficacia y eficiencia previamente seleccionados y medidos cuya fórmula es :

$$\text{Efectividad del programa} = \frac{\text{Eficacia total} + \text{eficiencia total}}{2}$$

Para hallar la eficacia y eficiencia total se debe promediar los resultados obtenidos de eficacia y eficiencia de cada una de las perspectivas:

Eficacia total

$$= \frac{\text{Eficacia P. Social} + \text{Eficacia P. Cliente} + \text{Eficacia P. Procesos} + \text{Eficacia P. Desarrollo}}{4}$$

Eficiencia total

$$= \frac{\text{Eficiencia P. Social} + \text{Eficiencia P. Cliente} + \text{Eficiencia P. Procesos} + \text{Eficiencia P. Desarrollo}}{4}$$

Para hallar la eficacia de cada una de las perspectivas se debe de sumar el porcentaje de cumplimiento de cada indicador de eficacia perteneciente a la perspectiva por el peso respectivo del indicador.

Eficacia de una perspectiva:

$$= \sum_{i=1}^i (\% \text{ de cumplimiento de la meta del ind. } i * \text{Peso del ind. } i)$$

Dónde: i= número de indicadores de eficacia de la perspectiva seleccionada
De manera similar para hallar la eficiencia de cada una de las perspectivas se debe de sumar el porcentaje de cumplimiento de cada indicador de eficiencia por el peso respectivo del indicador.

Eficiencia de una perspectiva:

$$= \sum_{p=1}^p (\% \text{ de cumplimiento de la meta del ind. } p * \text{Peso del ind. } p)$$

Dónde: p= número de indicadores de eficiencia de la perspectiva seleccionada, en la tabla N° 1.4 se detallan las variables empleadas en la presente tesis.

Tabla N° 1.4
Descripción de variables

Variables	Definición	Dimensiones	Indicadores	Unid. de medida	Instrumentos
Balanced Score Card	Es una herramienta de gestión estratégica	Única	Disponibilidad de información estratégica	%	Informes, entrevistas, datos históricos.
Efectividad	Es el grado de cumplimiento de los objetivos haciendo un uso óptimo de los recursos	Perspectiva social Perspectiva del cliente Perspectiva de procesos Perspectiva de crecimiento y desarrollo	Es el promedio del grado de eficacia y eficiencia de un conjunto de indicadores por cada una de las perspectivas	%	Datos históricos, encuestas, informes, entrevistas.

Elaboración: Propia

En el desarrollo del Capítulo I se ha descrito y explicado los indicios del problema que han creado el interés de la investigadora de esta tesis, se ha descrito al núcleo ejecutor de compra de chompas escolares del programa Compras a MyPerú, se ha abordado el problema de la efectividad de los programas sociales en general y de manera específica, para luego definir el problema y los objetivos de la investigación, concluyendo como hipótesis que la implementación de la herramienta Balanced Score Card influye positivamente en la efectividad del programa social en estudio.

CAPÍTULO II

MARCO DE REFERENCIA

En este capítulo se detalla la metodología empleada para dar solución a la problemática del sistema bajo estudio, el cuál es el modelo de gestión Balanced Score Card creada por Robert Kaplan y David Norton, el cual se puede dividir en 11 fases según la propuesta del Ing. Ricardo Rodríguez Ulloa, la cual se va detallar junto con los antecedentes, teorías y demás conceptos que se van a utilizar en la presente investigación y que constituyen las bases teóricas que lo sustentan.

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

A1. González Barrios, Ariel (2010). El uso de los indicadores en la evaluación de Políticas Sociales: el Programa servicio Alimentario Escolares en el Partido de General Pueyrredon. Tesis de grado. Universidad Nacional de Mar del Plata. Argentina.

Este trabajo plantea elaborar una propuesta de indicadores que contribuyan a evaluar el programa servicio alimentario escolar (SAE), con el fin de determinar el impacto de dichas intervenciones.

La tesis indica que el proceso de evaluación proporciona información útil y creíble, que permite integrar las enseñanzas obtenidas en los mecanismos de toma de decisiones para retroalimentar los procesos de gestión. La operacionalización de la misma se materializa a través del uso de indicadores, definidos como apropiados en cada caso por la importancia de la información que brindan, para apreciar o medir la variable respetiva.

Para el análisis del programa SAE, se consideró tanto información de tipo cuantitativo como cualitativa, si bien la medición objetiva (cuantitativa) es imprescindible a la hora de evaluar, no debemos dejar de considerar la medición subjetiva (cualitativa) para completar el proceso de evaluación, dado la existencia de

intersubjetividades que no hacen manifiestas por ningún tipo de medición numérica calculable.

Para poder contribuir a la evaluación del programa se ideó una propuesta de indicadores, relevando la información disponible, analizando las características y su forma de implementación. Mediante el análisis del comportamiento de dichos indicadores se podrá evaluar la efectividad, o no de la ejecución del programa.

La tesis también afirma que los efectos o resultados generados por las intervenciones públicas pueden ser de corto, mediano y largo plazo. Los de largo plazo o impactos, están relacionados con objetivos de política, sólo en el largo plazo se podrían observar cambios por ejemplo en la nutrición (Objetivo de política). Por su parte, los de corto y mediano plazo están relacionados con los productos que se entregan y sus efectos directos en los beneficiarios, asociados generalmente con cambios en el comportamiento de las personas.

El trabajo se enfoca en objetivos de corto y mediano, a tales efectos se determinaron indicadores de resultado, los cuales reflejan el grado de alcance de los objetivos del programa o proyecto sobre los beneficiarios.

El aporte de la tesis es el modelo que aplica basado en indicadores para poder evaluar las políticas de un programa alimentario, también el método que usa para seleccionar los indicadores apropiados y clasificarlos para medir objetivos el mediano y corto plazo, en resumen el ser un ejemplo de evaluación integral a través de la construcción de indicadores.

A2. Contraloría General de la República - Cooperación Alemana al Desarrollo - GTZ (2008). PROGRAMAS SOCIALES EN EL PERÚ: Elementos para una propuesta desde el control gubernamental. Libro .Perú.

La referida investigación se origina en virtud de la experiencia obtenida de las auditorías, visitas inopinadas, inspecciones, procesamiento de las rendiciones de cuentas y otras actividades de control ejecutadas con relación a este tema, en los que se aprecia que los programas sociales requieren un diseño y organización ordenado con un adecuado seguimiento.

La investigación considera que la gestión de los programas sociales debe incluir elementos de planificación básicos como una línea de base que se utilice para medir su nivel de avance del programa mediante la aplicación de indicadores de monitoreo y evaluación que les permita corregir todo aquello que no contribuye al logro de los objetivos y metas.

En este contexto, la Contraloría de la República indica se encuentra en un proceso de reforma de los programas sociales promovida por el Gobierno, que tiene como

objetivo lograr que estos sean eficientes para mejorar las condiciones de vida de la población y disminuir la pobreza, en concordancia con la búsqueda del eficiente uso de los recursos públicos en los programas de gobierno.

La Contraloría General de la República, reconociendo la necesidad de contar con un diagnóstico actualizado de los programas sociales y en el contexto del control preventivo, ha identificado aquellos aspectos que representan riesgos para lograr el objetivo propuesto.

La investigación contiene una propuesta basada en el marco lógico, cuyo modelo incluye objetivos, metas e indicadores de inicio, avance, resultado e impacto, esperando que contribuya con los planes del Gobierno trazados.

El antecedente descrito elaborado por la Contraloría General de la República del Perú ha contribuido a la presente tesis mostrando resultados de evaluaciones realizadas a otros programas sociales utilizando técnicas específicas, indicadores y reforzando la afirmación de la necesidad de realizar una gestión más eficiente.

A3. Franklin Rubén Collao, Marcelo Pessoa de Matos, Ana Arroio, Luis Alberto Zuleta, Emilio Zevallos, Carolina Ferreira, Adelis José Graterol, Luz Marina Rondón, Evelin Goldstein, Matías Kulfas (2011). Apoyando a las pymes: Políticas de fomento en América Latina y el Caribe. Libro. Naciones Unidas, Santiago de Chile

La referida investigación indica que las pequeñas y medianas empresas son importantes agentes económicos para promover el desarrollo de los países de América Latina y el Caribe. Una parte significativa de la población y de la economía depende de la actividad y el desempeño de estas empresas debido a su reconocida capacidad para generar empleo y su participación en la producción.

Refiere que en los últimos 20 años los gobiernos de la región han desarrollado instrumentos y programas de apoyo a las pymes para fomentar su crecimiento. Gracias a ellos ha mejorado su desempeño económico y productivo y se ha creado un ambiente de negocios favorable.

Se han puesto en marcha iniciativas relacionadas con el acceso al crédito, la asistencia técnica para introducir mejoras en la gestión y la calidad, la ampliación y búsqueda de mercados, la participación en el comercio exterior, la capacitación de los recursos humanos y el desarrollo empresarial, entre otras.

La investigación afirma que este amplio y diversificado abanico de iniciativas se ha traducido, en algunos casos, en una enriquecedora experiencia en la medida que se ha acompañado de la creación, el desarrollo y la sostenibilidad de instituciones de apoyo especializadas.

Esta publicación es fruto de los esfuerzos de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) por analizar sistemas de apoyo a las pymes en diferentes países de la región. Su objetivo es identificar instrumentos innovadores y buenas prácticas surgidas en los últimos años. En este trabajo se incluyen estudios de políticas e instituciones de apoyo a las pymes en Bolivia (Estado Plurinacional de), el Brasil, Colombia, la República Dominicana, el Uruguay y Venezuela (República Bolivariana de), junto a un análisis más general sobre el alcance y las limitaciones de este tipo de políticas en la región, que permite plantear nuevos desafíos y recomendaciones.

El antecedente referido ha contribuido a la presente tesis brindando información de políticas exitosas en países latinoamericanos, el cual ha servido para realizar el análisis del entorno que envuelve a los micro y pequeños empresario después de los efectos de la crisis internacional, luego ha permitido realizar el análisis competitivo seleccionando al país de Colombia por tener similitudes en el fomento de las compras estatales a las Mypes, así mismo ha permitido un mejor entendimiento de la importancia de las micro y pequeñas empresas en el desarrollo de un país.

2.2 MARCO TEÓRICO

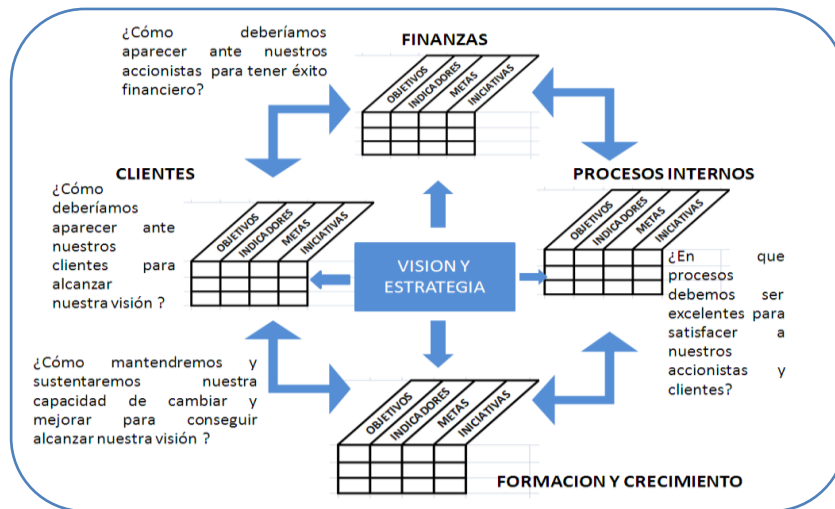
2.2.1 Cuadro de Mando Integral, CMI o Balanced Score Card

Es un enfoque planteado por los profesores Roberto Kaplan y David Norton en un artículo del año 1992 titulado “Balanced Score Card - Medidas que conducen el desempeño” en la revista Harvard Business Review y condujo a su libro “Balanced Score Card: Traduciendo la Estrategia en acción” en 1996, que plantea ver a la organización desde cuatro perspectivas distintas e interrelacionadas.

- La visión desde el punto de vista financiero
- La visión desde el punto de vista del cliente
- La visión desde el punto de vista de los procesos internos
- La visión de la innovación, crecimiento y desarrollo.

Dentro de las cuales se establezcan diversos indicadores de gestión, que permita hacer un seguimiento adecuado de cada una de estas áreas y sus relaciones con las demás y en consecuencia lograr un sistema de medición integral y permanente del desempeño de la organización como un todo, integrando la misión y visión de la organización con los indicadores de gestión, como se aprecia en el gráfico N°2.1.

Gráfico N° 2.1
Modelo del Cuadro de Mando Integral



Fuente: libro Metodología Sistemática para elaborar y mantener un Cuadro de Mando Integral y dinámico (CMID) - MSDBSC-EM, 2006

Elaboración: Ricardo A. Rodríguez – Ulloa, Instituto Andino de Sistemas – IAS

▪ **La visión desde el punto de vista Financiero:**

Esta perspectiva tiene por objetivo hacer un seguimiento de la gestión financiera de la organización a fin de manejar cuatro aspectos fundamentales: liquidez, solvencia, rendimiento y actividad, a través de un conjunto de indicadores como se muestra en la tabla N°2.1.

Tabla N° 2.1
Indicadores Financieros

Tipo de indicador	Indicador
Indicadores que muestran la evolución de la liquidez de la organización	- Prueba acida - Líquides
Indicadores que muestran la evolución de la solvencia	- Relación Deuda/capital - Cubrimiento de la deuda
Indicadores que permiten tener una idea del rendimiento:	- El ROS (Return on sales) - El ROI (Return on Investment) - El ROE (Return on equity) - El ROCE (Return on Capital Employed)
Indicadores que se estudian para analizar los ratios de actividad de la organización	- Rotación de activos Fijos - Rotación de inventario - Rotación de cuentas por cobrar - Periodo promedio de cobro

Elaboración: Propia

▪ **La visión desde el punto de vista del cliente:**

La visión del cliente tiene por objetivos ponerse en la posición de quienes sirve la organización y analizar su impacto en la satisfacción de sus necesidades. Desde esta perspectiva es posible establecer un conjunto de indicadores que puedan permitir evaluar la gestión de la organización en el

cumplimiento de satisfacer las necesidades de los clientes, como ejemplo se tiene los indicadores mostrados en la tabla N°2.2

Tabla N° 2.2
Indicadores relacionados al cliente

Indicador
- Cobertura de mercado
- Número de reclamos
- Número de devoluciones
- Reincidencia del cliente por nuestros servicios
- Imagen del producto o servicio
- Imagen de la organización
- Volumen de ventas
- Número de clientes
- Tipos de clientes
- Grado de satisfacción de los clientes

Elaboración: Propia

▪ **La visión desde el punto de vista de los procesos internos:**

Está relacionada con el estudio de indicadores que midan el impacto en la mejora, cambios o inclusión de los procesos de gestión de la organización. La idea en esta visión es que se tengan indicadores que permitan evaluar cuáles son los procesos críticos que dan valor agregado al producto o servicio que se brinda y ver su evolución en el tiempo.

Los procesos que se evalúan pueden ser de carácter estratégico, táctico e inclusive operativo, la relevancia del cuadro de mando integral es que plantea una relación de causa efecto, permitiendo construir mapas estratégicos entre dichos procesos que en suma, es la medición del accionar sinérgico de la organización. En concreto los indicadores que se plantean en esta perspectiva tienen que ver con la medición y el planteamiento de la calidad de los procesos y el ciclo temporal de cada uno de ellos.

▪ **La visión desde el punto de vista de la innovación y desarrollo:**

La visión de la innovación, el desarrollo y el crecimiento permite a la organización, establecer un conjunto de objetivos e indicadores en relación a lo por hacer en ella en el futuro. Es decir que se trata de indicadores que miran hacia el presente y futuro de la organización.

Aquí pueden estar indicadores que tienen que ver con medir el impacto de los procesos de capacitación de personal, los nuevos proyectos de innovación tecnológica de la organización, el mejoramiento en la imagen de la organización, el impacto de una visión compartida, el valor del conocimiento del mercado, la importancia del mercado, la importancia de un conocimiento determinado, o la de tener una red de conexiones a nivel

internacional, también podría medirse, la capacidad de brindar empoderamiento al personal denominado empowerment y su impacto en los resultados financieros o el impacto de la introducción de una tecnología determinada. En suma están los indicadores que tiene que ver con la medición de las habilidades de los empleados y las potencialidades de la organización.

2.2.2 Teoría de la efectividad según Steven Covey

El modelo de los Siete Hábitos propuesto por Stephen Covey licenciado en administración de empresas, que le fue otorgada por la Universidad de Utah, con una maestría en Administración de Empresas, obtenida de la Universidad de Harvard, publicada en su libro “los 7 hábitos de la gente altamente efectiva” es una teoría aplicable a la vida personal y organizacional basada en principios que han demostrado históricamente tener un valor permanente.

En su libro Stephen Covey define al hábito como el producto de la conjunción de saber qué hacer y por qué (conocimiento), de saber cómo hacerlo (capacidad) y querer hacer (deseo) y la efectividad como el equilibrio entre las variables eficacia y la eficiencia.

Para ello se basa en la fábula de Esopo, La gallina de los huevos de oro, comparando los huevos de oro con la producción y la gallina con la capacidad que tiene de producirlos.

El paradigma efectivo, según Covey, es el de buscar la efectividad mediante el equilibrio entre dos variables, los recursos (la gallina, tú mismo) y lo que se produce (los huevos de oro, tus resultados).

Tan importante es cuidar a la gallina, es decir, a ti mismo, como producir huevos de oro, es decir, obtener resultados.

El modelo basado en principios equivale a regir la conducta de adentro hacia fuera, desde lo más fundamental de nuestra naturaleza humana.

Los principios son la rectitud, la honestidad, la dignidad humana, el servicio, la excelencia y el potencial de crecimiento, las cuales se practican a través de 7 hábitos, estos son:

- **Hábito 1: (Be Proactive) Sea proactivo;** la pro actividad da a los seres humanos la libertad para escoger sus respuestas a los estímulos del medio ambiente, incluyendo adelantarse a esos acontecimientos (precisamente en esta parte cita la obra de Viktor Frankl). Ser proactivo (tomar la iniciativa) es el factor más importante para ser efectivo, Covey resalta también la

importancia de tomar responsabilidad de las elecciones y de sus consecuencias, de las acciones que siguen a las decisiones que se toman.

- **Hábito 2: (Begin with the End in Mind) Comience con un fin en mente.** Covey indica que hay que auto-descubrir y clarificar nuestros valores y objetivos en la vida, elaborando una «visión» que contenga las características ideales para cada rol que desempeñamos (padre, esposo, hijo, empresario, amigo, voluntario, etcétera) y sugiere además poner nuestra misión personal por escrito.
- **Hábito 3: (Put First Things First) Primero lo primero.** Hay que priorizar, planear y ejecutar nuestras tareas o quehaceres basados más en lo «importante» que en lo «urgente». También, sugiere Covey, que evaluemos si nuestras acciones están en concordancia con nuestros valores y nos llevan a los objetivos que definimos en el hábito 2.
Clasifica las actividades que realizamos, de acuerdo a su importancia o no importancia y a su urgencia o falta de ella.
- **Hábito 4: (Think Win-Win) Piense en ganar/ganar (beneficio mutuo).** Covey recomienda buscar genuinamente soluciones o arreglos que beneficien a ambas partes, afirma que siempre es mejor entender y buscar «ganar» para ambos, lo que, en el largo plazo, siempre será mejor solución que aquella donde sólo una de las partes se salió con la suya.
- **Hábito 5: (Seek First to Understand, Then to be Understood) Buscar comprender primero y después ser comprendido** es la esencia del respeto a los demás. Se trata de ser empático una de las características que menciona el doctor Carlos Llano en el capítulo «El liderazgo anamórfico, la otra versión del liderazgo», del libro El nuevo empresario en México, es «ponerse en los zapatos del otro» entenderlo muy bien, escucharlo con mente abierta, ser empático, eso siempre crea un ambiente de cuidado, respeto y solución positiva de problemas.
- **Hábito 6: (Synergize) Sinergizar** es resultado de cultivar la habilidad y tener la actitud de valorar la diversidad de saber trabajar bien en equipo, es lograr una buena combinación (sinérgica) de las competencias individuales de los integrantes del equipo, volviéndolas competencias del equipo. Así se logran resultados que de manera individual no se lograrían. Se trata de alcanzar resultados (muy buenos resultados) alentando contribuciones significativas a través de un liderazgo inspirador y de apoyo.
- **Hábito 7: (Sharpen the saw) Afilar la sierra, renovarse.** Es lo que permite establecer un balance entre todas las dimensiones del ser de una persona, a

fin de ser efectivos en los diferentes papeles (roles) que desempeña en su vida (en los ámbitos: físico, familiar, profesional, espiritual, etcétera).

Se debe equilibrar y renovar las capacidades, usando energía propia y apoyándonos en la salud, para crear un estilo de vida sustentable a largo plazo y eficaz. Cuidando hacer ejercicio (para la renovación física) la oración (meditación, y hasta menciona el yoga) y las buenas lecturas para la renovación mental y finalmente el servir a la sociedad para renovarse espiritualmente y contribuir a la sociedad.

2.3 MODELO APLICATIVO

La metodología sistémica para elaborar y mantener un Balanced Score Card desarrollada por Ricardo A. Rodríguez Ulloa a través de un trabajo de investigación por la acción, desarrollado en el Instituto Andino de Sistemas, identifica 11 fases las cuales se encuentran relacionadas y se muestran en el gráfico N°2.2:

Gráfico N° 2.2:
Marco General de la metodología del Cuadro de Mando Integral y Dinámico



Fuente: libro Metodología Sistémica para elaborar y mantener un Cuadro de Mando Integral y dinámico (CMID) - MSDBSC-EM, 2006

Elaboración: Ricardo A. Rodríguez – Ulloa, Instituto Andino de Sistemas – IAS

A continuación se explica cada una de ellas:

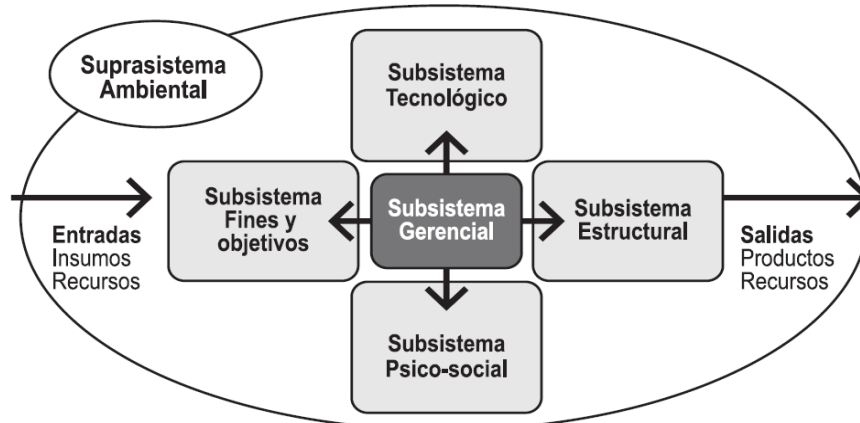
- **FASE 1: Llevar a cabo un diagnóstico sistémico de la organización y su entorno:** Esta etapa consiste en hacer un diagnóstico integral de la organización (intorno) y su entorno, para poder desarrollar esta etapa, es necesario visualizar a la organización bajo una perspectiva sistémica, según los trabajos del profesor Ricardo Rodríguez Ulloa propone visualizarla desde un modelo general de la organización propuesto por el Prof. Brian Wilson modelo que nos permite ver a la organización como aquella compuesta por cinco sistemas:
 - Sistema de Enlace

- Sistema de Planeamiento
- Sistema de Proveedor de Recursos
- Sistema Operativo
- Sistema de Control

Sin embargo para la presente tesis se adoptó el enfoque de sistemas aplicado a la administración de las organizaciones, desarrollado por F. Kast y J. Rosenzweig (1988) por considerarse más adecuada para la presente investigación. De acuerdo a estos autores, cada empresa puede ser visualizada como un sistema, “un todo organizado y unitario, compuesto de dos o más partes interdependientes, componentes o subsistemas y delineado por límites identificables que lo separan de su suprasistema ambiental”, el cual se muestra en el gráfico N°2.3.

Este modelo brinda una definición de organización muy general, por lo que puede ser utilizado para definir el comportamiento de diversos tipos de empresas: pequeñas y grandes, informales y formales, simples y complejas, y que cubran amplia variedad de actividades y funciones.

Gráfico N°2.3: La organización como sistema socio-técnico estructurado “Modelo de Kast y Rosenzweig”



Fuente: libro Historia del pensamiento administrativo, 2005
Elaborado por: María de Lourdes Álvarez Medina

Según el modelo de Kast y Rosenzweig una empresa puede ser analizada descomponiéndola en cinco subsistemas principales. El subsistema de fines y objetivos incluye el conjunto de propósitos o finalidades establecidos en forma dinámica por la empresa para alcanzar su misión global en la sociedad. Incluye la visión, la misión y los valores empresarios; los objetivos generales y las estrategias para alcanzarlos y las políticas y metas específicas.

El subsistema tecnológico comprende las metodologías, entrenamientos, conocimientos, herramientas y técnicas para desarrollar las tareas y procesos y alcanzar los objetivos de la organización.

El subsistema psicosocial abarca a los diferentes actores de la empresa y a sus relaciones entre sí y con la organización. Involucra la conducta individual, las relaciones humanas y factores culturales.

El subsistema estructural incluye la formalización de las relaciones entre el subsistema tecnológico y el psicosocial. Se refiere a la manera en que están divididas y coordinadas las tareas de la organización e involucra a la estructura formal e informal. Incluye división, organización y coordinación de las tareas y funciones; descripciones de puestos, reglas y procedimientos; líneas de autoridad o responsabilidad, comunicación y flujos de trabajo.

Por último, el subsistema gerencial aglutina, organiza y controla los otros subsistemas, facilita la interacción entre los mismos y promueve el aumento de la efectividad de la organización en su conjunto. Incluye los procesos administrativos y los sistemas de decisiones, autoridad, funciones administrativas de planificación, dirección y control.

Considerando dichos sistemas se lleva a cabo un diagnóstico de cada uno de ellos, determinando las fortalezas y debilidades en los mismos, este diagnóstico no puede estar aislado del análisis y estudio del entorno y sus tendencias, el cual va ser dividido en entorno cercano y entorno lejano.

En el entorno cercano se hace un estudio de sus componentes:

- Proveedores
- Competidores
- Clientes
- Potenciales proveedores
- Potenciales competidores
- Potenciales clientes

En el entorno lejano, se lleva a cabo un estudio de las diversas tendencias en diversos tópicos, tanto a nivel nacional como internacional tomando, entre las principales a las siguientes:

- Tendencias sociales
- Tendencias económicas
- Tendencias políticas
- Tendencias legales
- Tendencias climáticas y del medio ambiente
- Tendencias Ideológicas
- Tendencias de las creencias, valores y cultura
- Tendencias tecnológicas

De un análisis de cómo se encuentran las condiciones en el entorno cercano y lejano, combinado con lo que se encuentra en cada uno de los sistemas de la organización, se debe arribar a un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), para poder ver como el entorno influencia en la organización positiva o negativamente y como la organización está enfrentado o adaptándose a dicho entorno. Para poder sustentar este estudio se deben de realizar las matrices propuestas por el Prof. Fred David en 1997:

- Matriz de evaluación de factores internos
- Matriz de evaluación de factores externos
- Matriz de perfil competitivo

▪ **FASE 2: Establecer la misión, visión y macro estrategias culturalmente factibles y sistémicamente deseables:**

En base al resultado del diagnóstico de la etapa N°1 se obtiene la misión, visión, las macro estrategias y macro políticas de la organización.

En esta etapa se va a desarrollar la parte más importante de esta metodología, pues de aquí parten las perspectivas, objetivos, estrategias, metas e indicadores.

Misión y Visión: Se inicia con una auditoria a la misión y visión que tiene la organización a fin de analizar si se cuenta con una misión y visión de calidad desde la perspectiva de la sistémica. Para lo cual debe de cumplir cinco características:

a) Debe de tener tres componentes:

- Componente producto mercado
- Componente de rendimiento
- Componente social.

b) Debe de expresarse en términos epistemológicos, fenomenológicos, hermenéuticos y sistémicos:

Esto implica que la misión y visión debe expresarse en términos de lo que "hace" el sistema y no de lo que "es".

La descripción ontológica de describir el mundo lo describe en términos de sus atributos o cualidades. Esta ha sido la forma más usual como hemos aprendido a percibir el mundo, sin embargo la descripción epistemológica de un ente abstracto o concreto existe en el mundo, en vez de describirlo por sus atributos, lo hace por lo que está haciendo dicho ente en un momento determinado en el espacio y tiempo, así el mismo ente podría ser descrito en función de sus distintos roles o funciones que podría desempeñar en vez de describirlo por solo sus atributos, así la misión deberá describir la razón de ser de la organización, expresado en forma de un verbo calificado y la visión no

será otra cosa que la explicación detallada de los logros que se ha conseguido, expresado en acciones, acerca del cumplimiento de la misión en un espacio y tiempo determinado.

c) Debe considerar implícitamente o explícitamente a clientes, actores, transformación, weltanschauungs, dueños y clima:

En la siguiente tabla se definen cada uno de los componentes

Tabla N°2.3
Componentes de una organización según Checkland, 1981.

Componente	Definición
Clientes	Las víctimas o beneficiarios del proceso de cambio que plantea llevar a cabo la organización a través de su misión.
Actores	Aquellos que llevan a cabo el proceso de transformación. Transformación: Debe indicar claramente cuál es el proceso estratégico de transformación que pretende llevar a cabo al cumplir su misión.
Weltanschauung	Debe de considerar la base ideológica, de valores y creencias que sustenta el proceso de transformación de la organización.
Dueños	Debe exponer implícitamente o explícitamente quienes son los dueños del proceso de transformación que pretende desarrollar la organización.
Entorno	En decir el clima interno y externo, así como las restricciones sobre las cuales se llevara a cabo el proceso de transformación que busca desarrollar la organización como misión.

Fuente: libro La metodología de sistemas suaves en acción, 2002

Elaboración: Propia

d) Debe plantear un proceso suma no cero para los clientes, actores y dueños de la situación problemática en la cual la organización esté inmersa:

Los procesos suma no cero, lo contrario a los procesos suma cero, tienen por finalidad concebir “juegos” en los cuales, los involucrados directa o indirectamente, ganen en el proceso, en el presente y futuro también. Así si consideramos que en todo proceso de cambio tenemos a clientes, actores, y dueños de la situación problemática, la idea es como concebir misiones y visiones en la que tanto clientes, actores y dueños ganen en términos materiales y cualitativos.

e) Debe ser culturalmente factible y sistémicamente deseable:

Como último requisito se requerirá que la misión sea planteada desde una visión compartida entre los dueños, clientes y actores de la situación problemática.

Macroestrategias: Para lo cual se elabora la matriz AODF propuesta por el Prof. Fred David, el cual sirve para poder establecer el universo de estrategias

que podríamos elaborar a partir de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas existentes en una organización dada, del cual podemos obtener cuatro cuadrantes.

Las estrategias que se formulan en cada cuadrante, vienen a ser arreglos lingüísticos en los que se combinan las fortalezas o debilidades con las oportunidades y amenazas existentes. Del conjunto de estrategias obtenidas se evalúan quienes son culturalmente factibles y sistémicamente deseables.

▪ **FASE 3: Establecer Objetivos, Metas e Iniciativas Estratégicas culturalmente factibles y sistémicamente deseables:**

Objetivos generales de la organización: A fin de ser coherentes en el proceso metodológico los objetivos deben de obtenerse de la misión de la organización derivando de los tres componentes propuestos en la fase N°2:

- Objetivos Producto- Mercado
- Objetivos de Rendimiento
- Objetivos Sociales

Después de selección son ubicadas en cada una de las perspectivas Financiera, Cliente, Procesos Internos e Innovación, desarrollo y crecimiento. Todo ello se debe llevar a una matriz en donde cada perspectiva, deberá considerar sus objetivos, metas en términos de eficacia, eficiencia y efectividad e iniciativas estratégicas

Metas de la organización: Es la cuantificación de los objetivos referidos a un espacio y tiempo determinados, pueden existir varias metas para el logro de un objetivo en lo relativo a eficacia, eficiencia y efectividad, las cuales deben cumplir el requisito de ser sistémicamente deseables y culturalmente factibles.

Iniciativas estratégicas: las iniciativas estratégicas que se consideran en esta etapa son aquellas seleccionadas en la fase N° 2 obtenidas a través de la matriz AODF, las cuales mantengan la línea de las metas y objetivos elaborados en esta etapa.

▪ **FASE 4: Establecer los indicadores de eficacia, eficiencia y efectividad para el cumplimiento de los objetivos, metas e iniciativas estrategias Cf y Sd:**

Esta etapa es la continuación de la etapa anterior en donde se tendrán para las cuatro perspectivas Financiera, Cliente, Procesos Internos e Innovación crecimiento y desarrollo, los objetivos, indicadores (de eficacia, eficiencia, efectividad, ética y estética), las metas para cada tipo de indicador, las iniciativas estratégicas (en termino de eficacia, eficiencia, efectividad, ética y estética) y sus metas respectivas, estos cinco tipos de indicadores son propuestos por el Prof. Peter B. Checkland, para la medición de sistemas de actividad humana.

- **FASE 5: Alinear Horizontalmente el BSC:**

Consiste en revisar la matriz elaborada en la etapa anterior, y ver que exista una relación lógica coherente.

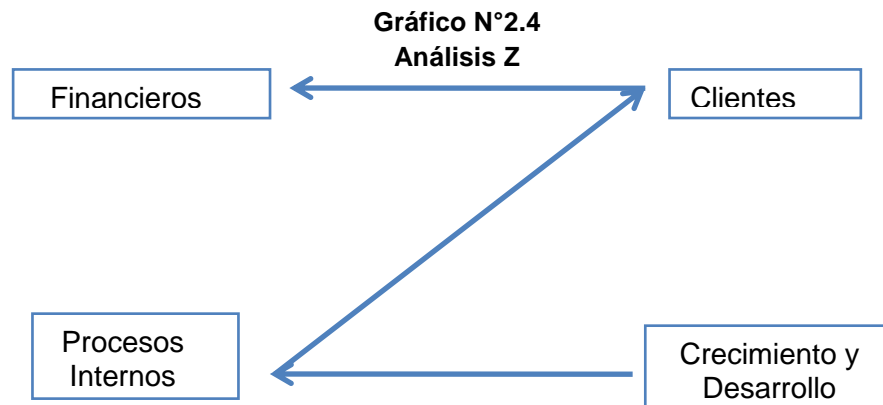
También es necesario reexaminar la factibilidad cultural y la deseabilidad sistémica de los diversos elementos de la matriz.

- **FASE 6: Construir el Mapa Causal del BSC, mediante el empleo de diagramas causales:**

Consiste en realizar un mapa causal de los distintos indicadores de una manera lógico causal, utilizando la dinámica de sistemas y tomando como referencia la matriz elaborada en la etapa anterior. El resultado final será un diagrama causal, sobre el cual podremos mapear las cuatro perspectivas del enfoque de Kaplan, sin embargo habremos logrado un diagrama causal que explica por sí mismo la forma como deben interactuar los indicadores a fin de lograr los objetivos de la organización y por ende la misión y visión.

- **FASE 7: Alinear verticalmente el BSC haciendo el Análisis Z**

Conseguido el mapa causal en la etapa anterior, se realiza el denominado análisis vertical desde el análisis Z, el cual se muestra en el gráfico N°2.4.



Fuente: libro Metodología Sistémica para elaborar y mantener un Cuadro de Mando Integral y dinámico (CMID) - MSDBSC-EM, 2006

Elaboración: Ricardo A. Rodríguez – Ulloa, Instituto Andino de Sistemas – IAS

El análisis del gráfico anteriormente mostrado consiste en revisar la secuencia causal de las variables pertenecientes a la perspectiva de crecimiento y desarrollo, las cuales potencian a los indicadores de procesos internos, los que a su vez deben de apalancar a los indicadores de la perspectiva del cliente y ellos a su vez hacen lo mismo con los indicadores financieros.

En este sentido, esta etapa tiene por objetivo ver si existe este tipo de coherencia lógica entre las relaciones causales obtenidas en el mapa causal.

- **FASE 8: Implementar el Cuadro de Mando Integral utilizando una tecnología Ad Hoc**

Existen diversas tecnologías para implementar un cuadro de mando integral desde las hojas de cálculo de Microsoft Office, pasando por software de extensión a software de administración de bases de datos, los cuales permiten conseguir los indicadores a través de operaciones matemáticas a partir de la combinación de datos de las variables cualitativas y cuantitativas.

- **FASE 9: Desarrollar un plan de acción a partir del análisis de escenarios:**

El cuadro de mando integral y dinámico una vez desarrollado, calibrado y validado en la etapa anterior, debe permitir analizar diversos escenarios, dado que es posible modificar los valores de las variables clave, correspondientes a las diversas perspectivas y sobre esa base especular diversos cursos de acción presentes y futuros de la organización.

Luego de amplios estudios de análisis de escenarios, los cuales deben ser discutidos a nivel de ejecutivos, es posible delinear un campo de acción el mismo que debe de establecer que decisiones y acciones en consecuencia abría que desarrollar periodo a periodo, para que la organización se oriente hacia el crecimiento y desarrollo, así como los responsables de cada una de las acciones.

- **FASE 10: Establecer puntos de aprendizaje a partir de la construcción y empleo del Balanced Score Card:**

Considerando todas las etapas anteriores como un medio de aprendizaje en la dirección estratégica de la organización, pensando en que el presente es un marco metodológico que puede aplicarse en términos iterativos, de todas y cada una de las etapas previas se puede aprender en cada interacción, la presente etapa consiste en ir armando la memoria colectiva de la organización con la finalidad de registrar los diversos errores cometidos por la organización y las formas como dichos errores fueron enfrentados y las soluciones que se dieron en cada ocasión.

- **FASE 11: Controlar y Supervisar cada una de las actividades:**

La finalidad de esta etapa es supervisar y controlar que la ejecución de cada una de las etapas del cuadro de mando integral y dinámico se desarrolle correctamente, es de esperar que bajo un manejo iterativo de la metodología, en la cual cada una de las etapas esté siendo permanentemente supervisadas y controladas.

2.4 MARCO CONCEPTUAL

- **Efectividad:** Stephen Covey ²define la efectividad como el equilibrio entre la eficacia y la eficiencia.
- **Eficacia:** Mide el cumplimiento de los objetivos planteados.
- **Eficiencia:** Mide la utilización de los recursos en lograr los objetivos planteados.
- **Escenario:** Conjunto de circunstancias a las que es sometido un sistema para medir su capacidad de respuesta.
- **Estrategia:** Es la determinación de los objetivos básicos y metas de largo plazo en una empresa. En el contexto del BSC, es el conjunto de objetivos vinculados en una cadena causa y efecto, representan la estrategia del negocio, es decir, el cómo se alcanzará la visión de la organización.
- **Factores claves de éxito:** Conocido también como factores críticos de éxito, son aquellos logros realizados y a realizarse de tal forma que garantice los objetivos específicos.
- **Feedback:** Es un proceso que recoge datos de la actuación sobre la estrategia y permite comprobar las hipótesis con respecto a las interrelaciones entre los objetivos e iniciativas estratégicas.
- **Gestión Estratégica:** Se entiende por gestión estratégica el conjunto de decisiones y acciones que llevan a la organización a alcanzar los objetivos corporativos. Tiene directa relación con la formulación, ejecución y control del Plan Estratégico de la empresa y se basa en la comprensión y administración de la relación e interacción de la empresa con el medio ambiente, es decir con los proveedores y los clientes por una parte y por otra, con los demás agentes presentes en el entorno tales como la competencia, el gobierno, y en general todos aquellos que constituyen la cadena del valor a la que pertenece la organización.
- **Indicador:** Variable. Medición o referente empírico de cualquiera de los aspectos de un factor de calidad que se aplica en una institución o programa.
- **Iniciativas:** Actividad, programa, proyecto o esfuerzo especial que contando con recursos asignados pueden ser humanos o financieros apuntala o contribuye al logro de uno o varios objetivos estratégicos. Se identifica como especial porque no es una acción de rutina, es una acción de cambio.
- **Metas:** Representa el resultado o valores, deseados en un marco temporal específico para un indicador estratégico.

² Covey Stephen R. (1997). Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva. Espasa Libros S.L. Madrid. Pág. 65.

- **Misión:** Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de la/las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión. En la misión se define: la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar, productos y servicios a ofertar.
- **Objetivos estratégicos:** Son aquellos propósitos muy específicos a donde se debe llegar, la definición de los objetivos estratégicos es el primer paso en la formulación del plan estratégico, traducido del modelo causa efecto.
- **Perspectivas:** Son aquellas dimensiones planteadas para ver el desempeño estratégico de la organización, en cuatro perspectivas: Financiera, del cliente, proceso y crecimiento y aprendizaje.
- **Simulación:** Proceso de diseño y desarrollo de un modelo de un sistema real y hacer experimentos para entender su comportamiento o evaluar estrategias.
- **Sistema:** Totalidad percibida cuyos elementos se aglomeran porque se afectan recíprocamente a lo largo del tiempo y operan con un propósito común.
- **Visión:** Es el propósito u objetivo final que voluntariamente se propone seguir una organización en un año indeterminado, que se sustenta en una competencia clave y que se traza sobre la razón por la cual existe y se creó. La visión representa el objetivo final y es, o debiera ser, igual a la sumatoria de los objetivos estratégicos sucesivos durante toda la vida de la organización.

Durante el desarrollo del Capítulo II, se han definido las bases metodológicas de la presente tesis en los cuales se va soportar, siendo la principal la metodología del Balanced Score Card. Los antecedentes considerados son aquellos que más se han acercado al objeto de la investigación y la definición de los conceptos ha permitido definir el enfoque con la cual han sido utilizadas, específicamente en el caso del concepto de efectividad un término complejo de medir se ha elegido a la definición propuesta por Stephen Covey.

CAPÍTULO III

INTERVENCIÓN METODOLÓGICA

Un factor crítico para poder desarrollar este capítulo han sido las aportaciones de los trabajadores del Programa Compras a MyPerú, sus participaciones en el análisis y discusión conjunta de la organización han permitido realizar un diagnóstico de la organización, identificar las metas por cada perspectiva y las estrategias necesarias para alcanzarlas, los factores de éxito y las relaciones causa-efecto, cumpliendo con el desarrollo de las 11 fases de la metodología del Balanced Score Card.

3.1 DIAGNOSTICO SISTÉMICO DE LA ORGANIZACIÓN Y SU ENTORNO

Para poder realizar el diagnóstico integral de la organización y su entorno, se visualizó a la organización bajo una perspectiva sistémica, para lo cual utilizó el modelo de la organización propuesto los estudiosos Kast y Rosenzweig: 1988, modelo que nos permite ver a la organización como aquella compuesta por cinco sub sistemas, se eligió este modelo porque considera aspectos como el sistema Psicosocial que se acomodan a la realidad del programa “Compras a MyPerú”, a continuación se realiza un diagnóstico de cada una de ellas:

- **Sub Sistema Objetivos y valores**

Es el conjunto de creencias comunes que sirven de guía para la conformación del sistema de valores que orienta la marcha de la organización.

Dentro de una organización son identificables tres niveles de objetivos:

Los objetivos propios de la organización:

- Fortalecer a los Micro y Pequeños Empresarios – MYPE, mediante acciones de promoción y orientación técnica y promover la generación de empleo, como parte de las medidas para enfrentar la crisis económica mundial.
- Proveer de uniformes, buzos, calzados y chompas a los alumnos de los Centros Educativos de educación inicial, especial y primaria; así como de otros bienes para los sectores establecidos en la normatividad vigente.

Los objetivos del individuo:

- Producir el millón de chompas solicitadas en el plazo establecido cumpliendo los requisitos de calidad de acuerdo al expediente técnico del programa.

Los objetivos del ambiente que rodea a la organización:

- Incrementar sus ingresos económicos beneficiándose del programa.
- Generar bienestar económico pese a la crisis internacional.

Como se puede apreciar entre los objetivos desde las diferentes perspectivas existen variaciones, esto evidencia que no existe un alineamiento conjunto entre todos los actores lo que les va orientar a actuar con diferentes propósitos.

▪ Sub sistema técnico

Está conformado por todo el personal gracias al cual funciona el programa, a continuación, se muestra las funciones principales de los cargos de mayor jerarquía en cada una de las áreas:

Tabla N°3.1

Funciones principales del personal del 1er nivel jerárquico

Gerente del Núcleo Ejecutor	Administrador
Planificar, organizar, dirigir y evaluar las actividades técnico administrativas en coordinación con el Presidente del Núcleo Ejecutor, para el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas. Depende jerárquicamente del Presidente del Núcleo Ejecutor.	Administrar los procesos referidos a las adquisiciones y producción de “Compras a MyPerú” a fin de que sean ejecutados con eficiencia y eficacia, brindando asistencia a la Gerencia en la elaboración, registro y preparación de la información contable, económica, administrativa y presupuestal. Depende jerárquicamente del Gerente.
Inspector General del Núcleo Ejecutor	Gerente de Distribución
Realizar el control y seguimiento de las actividades técnico-operativas, en representación del Núcleo Ejecutor, participando en las labores de inspección física y documentaria, de los procesos de producción y control de calidad correspondientes. Depende jerárquicamente del Gerente.	Profesional responsable de planificar, organizar, dirigir y controlar la distribución de los bienes de “Compras a MyPerú”, para el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas.

Fuente: Guía de ejecución del programa “Compras a MyPerú”,2012

Elaboración: Propia

Como se puede apreciar en la tabla N°3.1 las actividades de planificación, organización y evaluación del cumplimiento de los objetivos y metas corresponde a la gerencia del núcleo ejecutor. Así como las actividades de control y seguimiento al área de inspección general. En la tabla N°3.2 se detalla las funciones principales de los cargos de 2da jerarquía quienes reportan a los cargos de la tabla N°3.1.

Tabla N°3.2
Funciones principales del personal del 2do nivel jerárquico

Inspector Regional	Jefe de Distribución
Verificar y cautelar la ejecución del convenio, en el ámbito de su centro de producción, en representación del Inspector General, informando sobre la calidad y oportunidad de los insumos proveídos, así como, sobre la calidad del proceso de producción. Suministrar los servicios necesarios para una eficiente coordinación y control en el aspecto técnico – productivo en la sede correspondiente; informando sobre la calidad y oportunidad de los insumos proveídos.	Profesional especializado en logística responsable de organizar la distribución, seguimiento y control de los bienes recibidos de los Núcleos de “Compras a MyPerú”.
Especialista Contable Financiero	
Suministrar los servicios especializados para brindar asistencia al Presidente y al Tesorero del Núcleo Ejecutor en la administración y evaluación de la gestión financiera de los recursos asignados así como brindar el soporte a la revisión, registro y procesamiento de la documentación sustentatoria de los compromisos de pago y el control de los cheques, órdenes de pago, conciliación de cuentas bancarias y otras relacionadas al Área de Tesorería.	

Fuente: Guía de ejecución del programa “Compras a MyPerú”, 2012

Elaboración: Propia

Adicionalmente en cada una de las áreas se cuenta con los siguientes cargos, quienes se encargan de dar soporte operativo y de realizar el trabajo de campo manteniendo relación directa con las Mypes participantes, proveedores y demás actores involucrados con el programa los se muestran en la tabla N°3.3.

Tabla N°3.3
Personal perteneciente al 3re nivel jerárquico

Área de administración y finanzas	Área de inspectoría
– Analista de sistemas	– Inspector de campo
– Asistente contable	– Asistente técnico
– Asistente administrativo	– Apoyo técnico
– Auxiliar administrativo	
Área de distribución	
– Coordinador de distribución de campo.	
– Asistente de distribución.	
– Jefe de almacén	
– Almaceneros	

Fuente: Guía de ejecución del programa “Compras a MyPerú”, 2012

Elaboración: Propia

Haciendo un resumen de las características en los perfiles por área se obtiene que los profesionales del área de administración deben de tener experiencia en el sector público a diferencia de los profesionales de las áreas de inspectoría distribución quienes deben de tener más de 3 años en el ejercicio de su profesión, en el caso de inspectoría necesariamente experiencia en la producción de

chompas y no debe de tener vínculo alguno con las Mypes participante, los detalles se muestran en la tabla N° 3.4

Tabla N°3.4
Perfil profesional requerido por área

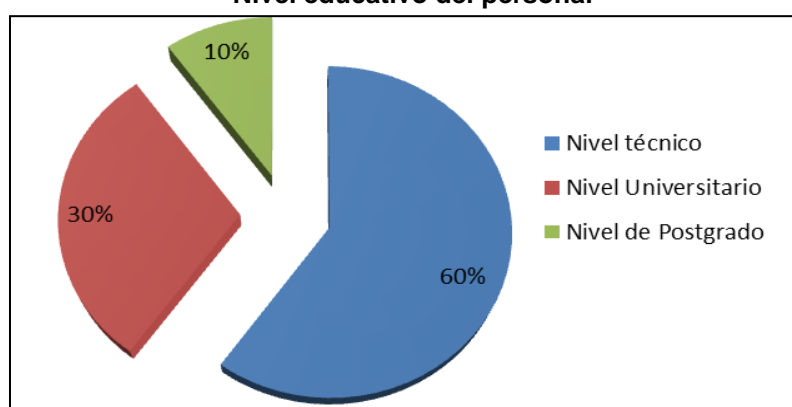
Área de administración y finanzas	Área de inspectoría
Administrador, Ingeniero, Economista, contador Público o profesional titulado o Bachiller con grado de Maestría en Áreas de Administración, con experiencia no menor de 3 años en su ejercicio profesional, preferentemente en el área administrativa. Experiencia en el cargo. De preferencia con experiencia en programas de apoyo social.	Profesional titulado o Bachiller en Ingeniería Industrial o rama afín, con experiencia no menor a 3 años en el sector de los productos a adquirir en “Compras a MyPerú”. De preferencia con experiencia en el manejo de programas de apoyo social. Conocimiento funcional en control de calidad, normalización, Buenas Prácticas de Manufacturas y procesos productivos. No tener relación directa con alguna MYPE o Proveedor participante.
Área de distribución	
Profesional titulado de Administración, Ingeniero Industrial o carrera afín. Con experiencia no menor a tres (3) años en su ejercicio profesional a nivel gerencial en el sector público o privado, preferentemente en las áreas de planificación, administración, logística y recursos humanos. Con experiencia no menor a dos (2) años en distribución masiva de productos. De preferencia con experiencia en el manejo de programas de apoyo social.	

Fuente: Guía de ejecución del programa “Compras a MyPerú”,2012

Elaboración: Propia

En la sede de Huancayo de acuerdo a los informes de personal se cuenta con un 60% de personal técnico, la principal razón es que se requiere de inspectores de campo que tengan experiencia como tejedores de chompas, tal como se observa en el gráfico N° 3.5

Gráfico N°3.1
Nivel educativo del personal



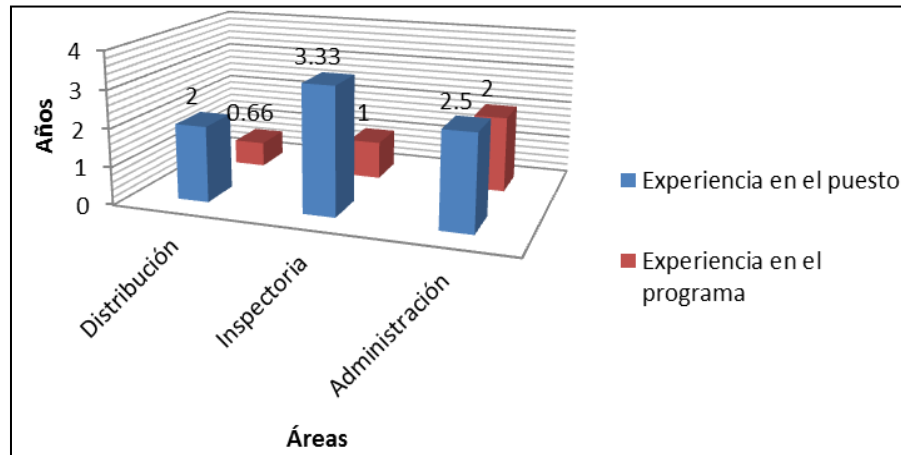
Fuente: Historial profesional del personal del programa sede Huancayo-2012

Elaboración: Propia

Debido a la temporalidad del programa, existe un constante cambio de personal lo cual dificulta la gestión de los conocimientos adquiridos durante la ejecución del programa, también es política de gerencia realizar rotaciones del personal de

inspectoría para garantizar la transparencia en las auditorías de calidad a las Mypes, el nivel de experiencia en el sector y en el programa del personal se muestra en el gráfico N°3.6.

Gráfico N°3.2
Promedio de años de experiencia en el sector y en el programa



Fuente: Historial profesional del personal del programa sede Huancayo-2012
Elaboración: Propia

En el gráfico anterior se observa que la experiencia que tienen el personal en el programa en promedio entre todas las áreas es de 1.22 años y la experiencia en el puesto en promedio es de 2.61 años.

▪ **Sub sistema estructural**

El marco de relaciones formales que la organización define para su funcionamiento y el alcance de sus objetivos se refleja en el organigrama, manuales y expedientes, en el programa se ha evidenciado la existencia de pocos documentos y falta de procedimientos.

Los documentos con los que se cuenta son los siguientes:

- Guía de ejecución del Programa: Detalla el decreto de urgencia con el que fue aprobado su ejecución, los antecedentes, el marco legal que lo respalda, los objetivos, el ámbito de ejecución, la modalidad de ejecución, como realizar el manejo de los recursos, las rendiciones de cuenta y la liquidación del programa.
Así mismo las funciones del programa, el ciclo de producción, el ciclo de distribución de los productos y los aspectos a ser supervisados.
- Expediente técnico para la fabricación de chompas: Detalla las características del producto, los procesos de fabricación, los aspectos a ser auditados, las normas de calidad del material y de las chompas.
- Directiva para el manejo de los fondos de caja chica: Explica la normatividad del manejo de los fondos de caja chica, el clasificador de gastos.

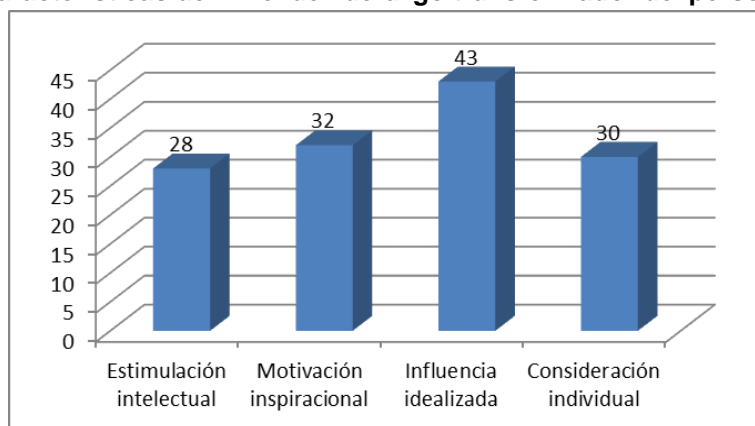
- Directiva de rendición de comisiones de servicios: Detalla la normatividad para rendir los fondos otorgados por comisión de servicios, el procedimiento a seguir para ser autorizado, las sanciones y formatos de rendición.
- Bases para las Mypes y proveedores participantes: Detalla los requisitos para participar del programa, la forma de presentarlos, el cronograma y lugar de presentación.

▪ **Sub Sistema Psicosocial**

Para conocer el nivel de motivación, liderazgo y comunicación del personal se realizó test, entrevistas personales y grupales.

En relación al liderazgo: Se aplicó el test de inventario de estilos de liderazgo transformador recomendado por David Fischman a todo el personal de la sede y a representantes de las Mypes, se eligió la presente herramienta por el respaldo del reconocido experto en temas de liderazgo y desarrollo personal, para obtener los resultados del test se ingresaron las opciones elegidas por los evaluados a través de su sitio web, para una mejor comprensión se contó con el apoyo de la inspectora regional quien cuenta con una especialización en recursos humanos, obteniendo los resultados que se muestran en el gráfico N° 3.3:

Gráfico N°3.3
Características del nivel de liderazgo transformador del personal



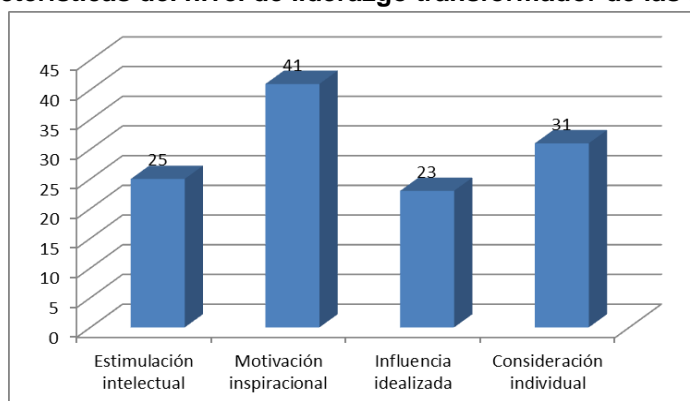
Fuente: Test realizados al personal sede Huancayo, 2012

Elaboración: Propia

Del gráfico se observa que la característica de estimulación intelectual fue la más baja la cual está relacionada con el grado de innovación y creatividad del personal. Y la característica más alta fue la de influencia idealizada relacionada al nivel de confianza que tiene el personal y la sólida conducta moral con la que cuentan.

Para conocer el nivel de liderazgo en los representantes de las Mypes se realizó el test a una muestra de 49 representantes obteniendo los resultados que se muestran en el gráfico N°3.4.

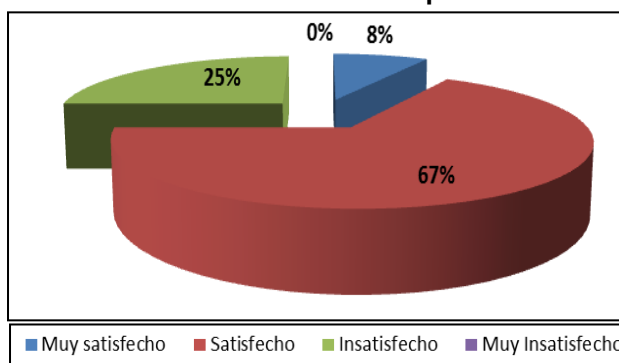
Gráfico N°3.4
Características del nivel de liderazgo transformador de las Mypes



Fuente: Test realizados a la muestra representativa de las Mypes sede Huancayo, 2012
Elaboración: Propia

Del gráfico anteriormente mostrado se puede apreciar que en el caso de los representantes de las Mypes la característica más alta de liderazgo fue la de motivación inspiracional que está relacionada con la facilidad con que se trazan retos y mantienen su espíritu de equipo, la más baja fue la influencia idealizada la cual está relacionada con el nivel de confianza y conducta moral que cuentan. Para conocer el nivel de comunicación y motivación del personal se aplicó una encuesta verbal compuesta por 5 preguntas a todos los trabajadores, obteniendo los siguientes resultados.

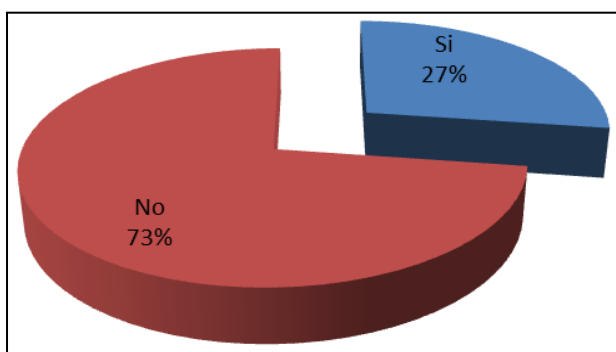
Gráfico N°3.5
Nivel de satisfacción del personal



Fuente: Encuesta verbal al personal sede Huancayo -2012
Elaboración: Propia

El 67% del personal respondió que se siente satisfecho con su trabajo, respondiendo a la pregunta ¿Cómo se siente trabajando en el programa?, el 25% del personal que se siente insatisfecho y el 8% de personal muy insatisfecho. Para conocer el nivel de comunicación del personal con sus superiores se les realizó la pregunta ¿Recibe información de cómo desempeña su trabajo?, obteniendo los resultados que se observan en el gráfico N°3.6.

Gráfico N°3.6
Nivel de Comunicación estructural

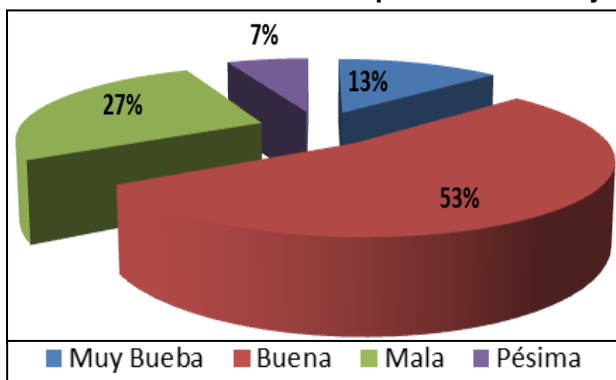


Fuente: Encuesta verbal al personal sede Huancayo -2012
Elaboración: Propia

El 73% del personal indica que no recibe información de cómo va su desempeño en el trabajo, esto es un indicador que no existe o no está funcionando eficazmente el proceso de búsqueda de la mejora continua ni se practica una política de reconocimiento con el personal.

Para conocer el grado de las relaciones entre compañeros de trabajo se realizó la pregunta ¿Cómo califica su relación laboral con sus compañeros?, los resultados se muestran en el gráfico N°3.7.

Gráfico N°3.7
Nivel de relación entre compañeros de trabajo

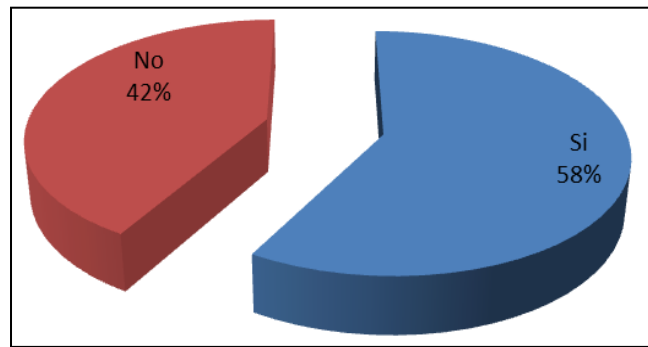


Fuente: Encuesta verbal al personal -2012
Elaboración: Propia

Del gráfico anterior se observa que el 53% del personal califica como buena la relación laboral entre compañeros, lo cual es una evidencia de que existe trabajo en equipo dentro del programa.

Para conocer si existe una buena comunicación dentro del programa se realizó la pregunta ¿La comunicación interna dentro de su área funciona correctamente?, siendo los resultados los mostrados en el gráfico N° 3.8

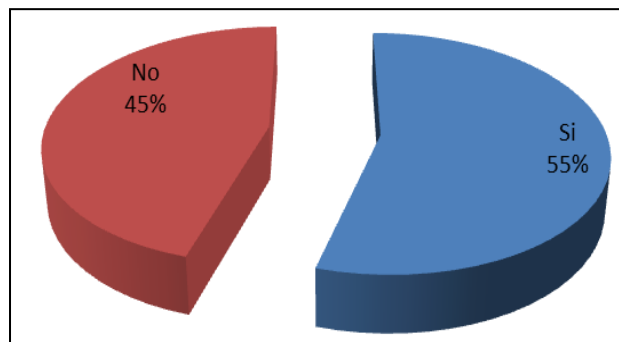
Gráfico N°3.8
Nivel de comunicación interna



Fuente: Encuesta verbal al personal -2012
Elaboración: Propia

Como se puede observar en el gráfico anterior el 58% del personal siente que existe un comunicación interna correcta, no muy lejos del 42% que esta desacuerdo, y finalmente para conocer si existe motivación al personal por parte del programa se realizó la pregunta ¿Se siente participe de los éxitos y fracasos de su área?, siendo los resultados los que se muestran en el gráfico N°3.9

Gráfico N°3.9
Nivel de motivación



Fuente: Encuesta verbal al personal -2012
Elaboración: Propia

En el gráfico anterior se observa que el 55% del personal se siente incluido en los éxitos y fracasos del programa mientras que el 45% cree que no existe una sólida integración y motivación al personal.

▪ **Sub sistema administrativo**

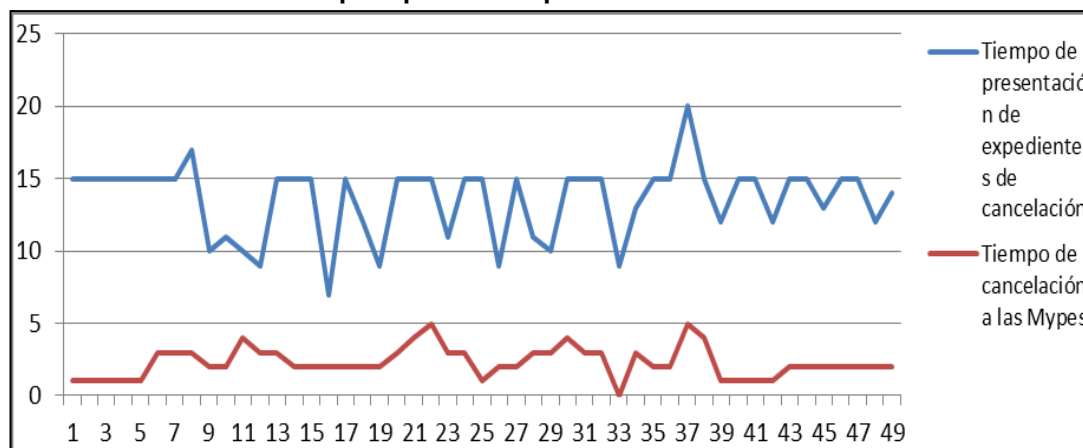
El sistema administrativo del programa constituye los informes, memorándums, reportes, reuniones de coordinación, los medios de comunicación como los correos electrónicos a través del cual las decisiones de la dirección y gerencia ubicada en la sede central de Lima se comunican y concretan en una serie de múltiples decisiones las cuales son ejecutadas en cada una de las sedes administrativas. En el caso del programa es el gerente general del programa quien es responsable del desempeño de todo el sistema administrativo.

El uso de tecnologías de información está presente en las bases de datos de los contratos, el registro contable y financiero.

Uno de los aspectos evidentes que dificultan el trabajo administrativo es la necesidad de contar con las firmas de revisión de las diferentes áreas, el número de documentos solicitados, la duplicidad de la información, procedimientos no detallados y la gran cantidad de formatos manuales por rellenar hacen que el tiempo de cancelación a las Mypes después de haber entregado su lote de producción satisfactoriamente al almacén tengan que esperar hasta 22 días calendarios después de la presentación de su expediente de cancelación.

En el gráfico N°3.10 se muestra el número de días que demora la Mype en presentar su expediente de cancelación y el número de días que demora el programa en cancelar a las Mypes, en la muestra determinada de 49 Mypes.

Gráfico N°3.10
Tiempos que dura el proceso de cancelación

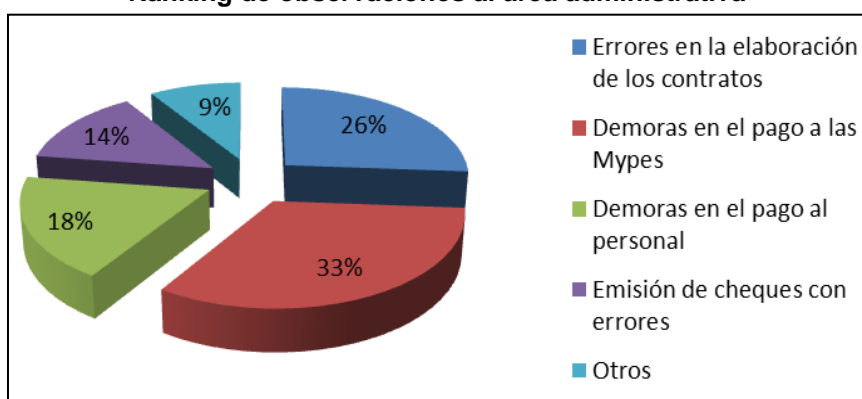


Fuente: Informe de fechas de cancelación y presentación de expediente de cancelación, 2012
Elaboración: Propia

Como se muestra en el gráfico N°3.10 existe una variación de en los tiempos de presentación de expedientes de cancelación y tiempos de cancelación a las Mypes, en promedio el tiempo de presentación de expedientes es de 2.31 días y el de cancelación es de 13.59 días.

En relación a las observaciones realizadas al área administrativa existen 4 que han sido evidenciados por el personal y las Mypes como son el número de errores encontrados en los contratos firmados con las Mypes, las demoras en los pagos a las Mypes y al personal así como la emisión de cheques con errores rechazados por el Banco de la Nación, las cuales ha sido medidas a través de una encuesta realizada al personal y a una muestra representativas de las Mypes, obtenido los resultados que se muestran en el gráfico N°3.11.

Gráfico N°3.11
Ranking de observaciones al área administrativa



Fuente: Encuestas al personal y representantes de las Mypes, 2012
Elaboración: Propia

La observación que más malestar ha generado a las Mypes y al personal es la demora en el pago de cancelación a las Mypes con un 33% especialmente porque muchos de los participantes trabajaron con préstamos a entidades financieras o familiares por un periodo establecido, seguido de los errores en la elaboración de los contratos con un 26%, debido a que las Mypes no podían firmar contrato con el núcleo por dichos errores tendiendo que esperar aproximadamente 3 días hasta que llegue el contrato corregido con la firma del gerente general como representante del núcleo ejecutor de chompas desde la ciudad de Lima.

Lo cual indica que los planes estratégicos no están funcionando correctamente

▪ **Estudio del entorno cercano**

En el entorno cercano se hace un estudio de sus componentes:

Proveedores:

Los principales proveedores con los que el programa firma contrato para los suministros de materiales previa postulación y calificación de sus productos son los proveedores de hilados acrílicos y alpacril así como los proveedores de insumos menores: etiquetas y bordado. Los proveedores autorizados pueden atender a las Mypes participantes a nivel nacional.

En la tabla N°3.5 se muestra la relación de proveedores autorizados después de la primera convocatoria pública en el año 2012.

Tabla N°3.5
Relación de proveedores de bordado y etiqueta

N°	Razón social	Representante legal	Dirección de la fábrica	Provincia de venta	Capacidad unidades semanales	N° de Mypes promedio por atender semanalmente
Proveedores de bordado						
1	Bordados y aplicaciones S.A.	Edgardo Farah Hayn	Av. Gral. Garzón N°939 Dpto. 100 Jesús María - Lima	Lima	48000	De 40 a 60 Mypes

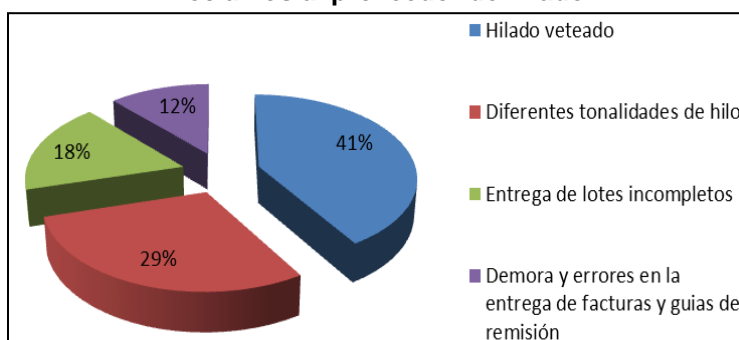
N°	Razón social	Representante legal	Dirección de la fabrica	Provincia de venta	Capacidad unidades semanales	N° de Mypes promedio por atender semanalmente
2	AWAYTEX Export Perú	Moisés Miranda Cuba	Jr. Italia 1640 Int. 920 La Victoria Lima	Lima	12000	De 10 a 15 Mypes
3	Sercotec S.A.C.	Jenny Elizabeth Contreras Herrera	Calle Ayacucho N°321 Urb. San Carlos José Leonardo Ortiz	Chiclayo	3000	De 2 a 3 Mypes
4	Inversiones Valenz S.R.L.	Mónica Isabel Vargas Ramírez	Jr. Ancash 1269 Huancayo	Huancayo	24000	De 20 a 30 Mypes
5	Bordado Chino EIRL	Wilmer Toribio Llancri	Av. 9 de diciembre 179 Chilca	Huancayo	6000	De 5 a 7 Mypes
6	THADDEU'S EIRL	Olger Saavedra Collanque	Calle San Camilo 308 Int. 201 2do piso cercado	Arequipa	5400	De 4 a 6 Mypes
7	Fábrica de confecciones Paretto SAC	Percy Claudio Huancahuire Chávez	Calle Dean Valdivia 306 Cercado	Arequipa	14400	De 12 a 18 Mypes
8	Velásquez Zapata Simón	Simón Velásquez Zapata	Urb. Nuevo Perú H-14 Paucarpata	Arequipa	7200	De 6 a 9 Mypes
Proveedores de etiqueta						
9	Catprint EIRL	Félix Clemente Castillo Casquina	Calle Nueva 308 Int-6 Arequipa	Arequipa	55000	De 45 a 60 Mypes

Fuente: Informe de proveedores autorizados, 2012

Elaboración: Propia

Como se puede apreciar en el gráfico anterior durante la primer convocatoria han sido aprobados sólo 2 proveedores de bordado y ninguno de etiquetas de la provincia de Huancayo, esto refleja el número de proveedores formales que existen en la provincia durante el transcurso del programa se logró ampliar el número de proveedores de bordado a 8 y el número de proveedores de etiquetas a 2, sin embargo no se han podido evitar algunos problemas relacionados a los proveedores de hilado, etiquetas, bordados y bolsas De acuerdo al número de cartas de reclamo presentadas por las Mypes, los problemas encontrados se muestran en el gráfico N°3.12.

Gráfico N°3.12
Reclamos al proveedor de hilado

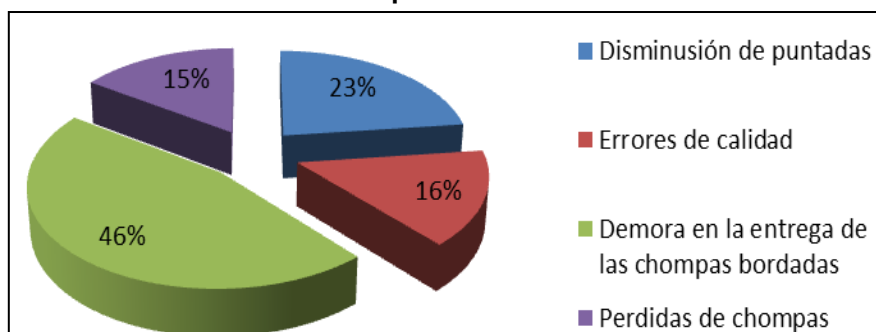


Fuente: Consolidado de cartas de reclamo presentadas a inspección, 2012

Elaboración: Propia

Como se puede apreciar en la gráfica N° 3.12 la causa que generó el mayor número de reclamos por parte de las Mypes relacionada al hilado es la entrega de hilado veteado con un 41%, debido al problema que tuvieron las Mypes para identificar el hilado veteado cuando recibieron el hilado del proveedor evidenciándose posteriormente durante el proceso de tejido, razón por la cual algunos paños fueron rechazados en las auditorias. En el gráfico N°3.13 se clasifican los reclamos al proveedor de bordado.

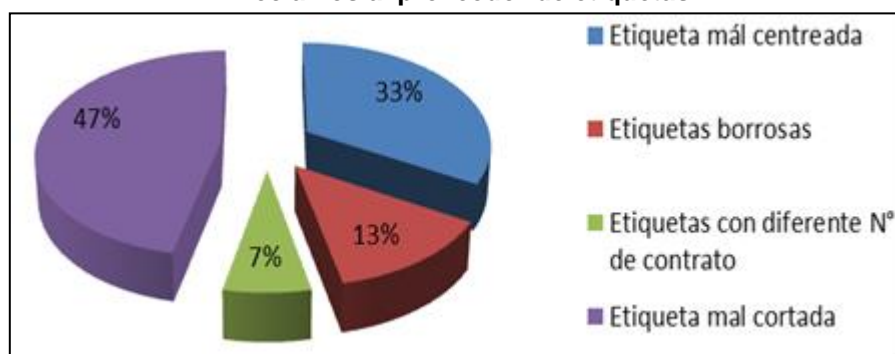
Gráfico N°3.13
Reclamos al proveedor de bordado



Fuente: Consolidado de cartas de reclamo presentadas a inspección, 2012
Elaboración: Propia

Del gráfico anterior se observa que el mayor reclamo que se presentó en relación al proveedor de bordado es la demora en la entrega de las chompas bordadas, una explicación a esto es que la mayoría de las Mypes elegía a las bordadoras más cercanas de sus talleres o a aquellas que les daban facilidades de pago haciendo que los pedidos en algunas bordadoras sobrepasen su capacidad de producción, sin embargo los dueños con el objetivo de obtener más ganancias recibían el pedido sin cumplir con la fecha que se les prometía a las Mypes, a continuación se analizan los problemas presentados con el proveedor de etiquetas en el gráfico N° 3.14.

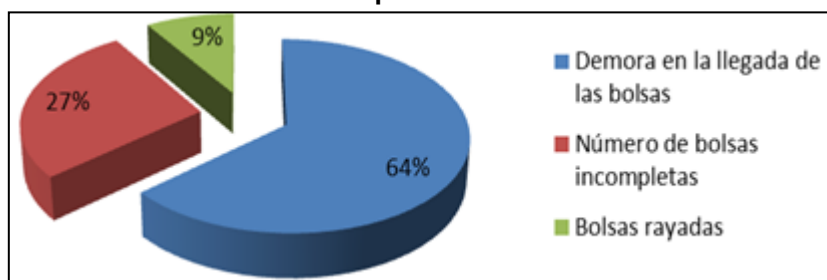
Gráfico N°3.14
Reclamos al proveedor de etiquetas



Fuente: Consolidado de cartas de reclamo presentadas a inspección, 2012
Elaboración: Propia

En relación al proveedor de etiquetas como se muestra en el gráfico anterior el principal problema fue que se encontraban mal cortadas, muchas de las Mypes no realizaba un control de calidad cuando recibían las etiquetas del proveedor, siendo los inspectores de campo quienes observaron el defecto, por no cumplir con las especificaciones técnicas. Finalmente los problemas presentados con el proveedor de bolsas se detallan en el gráfico N°3.15.

Gráfico N°3.15
Reclamos al proveedor de bolsas



Fuente: Consolidado de cartas de reclamo presentadas a inspección, 2012
Elaboración: Propia

El mayor problema en relación al proveedor de bolsas fue la demora en la llegada de las bolsas, durante todo el proceso solo existió un proveedor autorizado que era de la provincia de Lima, por lo que todas las Mypes participantes de las diferentes sedes tenían que realizar el pedido generando una demora de entrega hasta de 15 días después del depósito realizado a la cuenta del proveedor.

Competidores:

La actual crisis económica ha traído múltiples consecuencias negativas para las economías de América Latina y el Caribe (ALC), a partir de una menor demanda de sus exportaciones, el desplome de los precios de los productos primarios, la reducción de los ingresos por turismo y remesas, y el deterioro agudo del acceso de la región al financiamiento externo, en la siguiente tabla N°3.6 se detallan las políticas adoptadas por países de América Latina y el Caribe para afrontar la crisis económica internacional.

Tabla N°3.6
Medidas propuestas para estímulo a las Pymes en América Latina y El Caribe

AREA DE ACCIÓN	MEDIDAS O ACCIONES PROPUESTAS
	(A C O R T O P L A Z O)
1.- Financiamiento y sistemas de garantía	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento del gasto público para apoyo a créditos a las PYMES - Establecer porcentajes mínimos de cartera bancaria para PYMES - Apoyar creación y fortalecimiento de sistemas de garantías - Impulsar medidas para extensión y profundización del mercado financiero y de capitales para las PYMES - Promover la implementación de tecnologías que faciliten la intermediación financiera a favor de las PYMES.

2.- Acceso a mercados e internacionalización de las PYMES	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer sistemas modernos de información sistemática sobre oportunidades de mercado (domésticos e internacionales) - Remover barreras y obstáculos al comercio (interno y exterior) - Promover mecanismos de asociatividad de las empresas PYMES - Potenciar programas de internacionalización de las PYMES - Desarrollar programas de capacitación para la internacionalización.
3.- Políticas fiscal y monetaria	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer sistema de beneficios fiscales a entidades que financien operaciones de las PYMES - Subsidiar las tasas de interés para créditos a las PYMES - Prefinanciar exportaciones de bienes y servicios de las PYMES - Descontar facturas de PYMES de forma ágil y con tasas de interés preferenciales - Adopción de regímenes tributarios simplificados hacia el sector de las PYMES
4.- Apoyo a operaciones de Factoraje y Leasing	<ul style="list-style-type: none"> - Impulsar la creación de marcos legales que regulen y faciliten operaciones de factoraje y leasing en la región - Promover el uso de las prácticas de factoraje y leasing - Promover y financiar el desarrollo de las empresas que prestan el servicio de factoraje y leasing.
5.- Compras públicas	<ul style="list-style-type: none"> - Promover mecanismos que faciliten participación de PYMES en compras del Estado - Valorar el establecimiento de porcentaje mínimo de compras públicas a ser cubiertas por las PYMES - Reducir trámites burocráticos y cargas administrativas de los procesos de licitación del sector público - Desagregar adquisiciones y proyectos de inversión de entidades estatales por lotes, fases, tramos o paquetes - Pago anticipado por parte del Estado a PYMES que se les haya adjudicado un proyecto o parte de éste.

Fuente: Políticas de apoyo a las pymes en América Latina entre avances innovadores y desafíos institucionales (2010). Disponible en: www.eclac.org/publicaciones/xml/0/45410/LCR.2180.pdf

Elaboración: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)

Como se puede apreciar en la tabla anterior las medidas adoptadas por las autoridades de América Latina y el Caribe para controlar o aminorar el impacto de la crisis internacional han sido variadas. Ellas han conjugado, en general, políticas macroeconómicas de estímulo a la demanda agregada, un sesgo expansivo de las políticas monetarias para estimular la inversión y el empleo, el fortalecimiento de los sistemas financieros domésticos y además un conjunto de políticas sectoriales y de subsidios laborales y al empleo, donde se puede observar que las compras públicas estas consideraras como una acción estratégica a corto plazo para américa latina y el caribe.

Clientes:

Son los escolares beneficiarios de las chompas escolares matriculados en los centros educativos de nivel primario ubicados en las zonas urbano-marginales de Lima Metropolitana y en los distritos en situación de pobreza en el Perú. Toda la producción de chompas del año 2012 fue distribuida en el los meses de abril y mayo del año 2013, las chompas de material acrílico fueron enviados a zonas de climas cálidos y las chompas de material alpacríl fueron distribuidos en zonas de clima frío, en el gráfico N°3.16 se muestra el modelo de chompa alpacríl producido en la sede de Huancayo.

Gráfico N°3.16

Modelo de chompa alpacril producida en la sede de Huancayo



Fuente: Foto tomada en la sede Huancayo, durante la visita a la Mype del Sr. Raúl Chuquillanqui Rojas participante del programa 2012

Potenciales proveedores

Es conformado por las comunidades que crían alpacas y que venden sus productos en menor escala y que actualmente no cumplen con los requisitos exigidos en la base los cuales se muestran en el gráfico N°3.17:

Gráfico N°3.17

Requisitos de participación para proveedores

- Solicitud de participación en el Registro de Proveedores (Formato 1).
- Ficha Técnica con información básica de la empresa y capacidad de producción, con indicación de la maquinaria existente y operativa
 - (Formato 2). Esta información se consignará con carácter de declaración jurada.
 - Fotocopia del DNI vigente del titular y vigencia de poderes del representante legal, con antigüedad no mayor a tres meses.
 - Fotocopia del Registro Único del Contribuyente (RUC) vigente y relacionado a la actividad económica. Haber considerado en su inscripción a la SUNAT como actividad económica industrial CIIU 1711.
 - Constancia de estar al día en el pago de los beneficios sociales a sus trabajadores. Esta constancia deberá de estar sustentada con el listado de los trabajadores que tienen los beneficios sociales (Fondo de Pensiones y Seguro de Salud) firmada por el representante legal de la empresa, donde se indicará el nombre del trabajador, su DNI, su tipo de fondo de pensiones y tipo de seguro.
 - Declaración del pago de impuesto a la SUNAT Renta Anual 2010 y la declaración mensual a la SUNAT de los últimos 12 meses.
 - Fotocopia de la Licencia Municipal de Funcionamiento con antigüedad no menor a cinco (05) años contado a partir de la publicación de la presente base.
 - Oferta de capacidad de producción de cada insumo, según corresponda, detallando, procedencia del insumo.
 - Oferta de capacidad de producción de cada insumo, según corresponda, detallando, procedencia del insumo.
 - Croquis de ubicación del centro de producción o planta (en duplicado), indicando las avenidas y calles principales.
 - Para los proveedores de insumos menores, deberán presentar su Constancia de acreditación REMYPE Potenciales competidores.

Fuente: Bases de participación como proveedores 2012

Elaboración: FONCODES

También son considerados potenciales proveedores aquellas empresas que cumplen con los requisitos solicitados pero que no tienen interés en participar como proveedores del estado por las demoras en los pagos, trámites burocráticos, disponibilidad de tiempo para las reuniones y coordinaciones necesarias o desconocen de como participar.

Potenciales clientes

A nivel general el estado puede comprar los siguientes productos a las Mypes.

- Frazadas para el ejército peruano
- Muebles para las escuelas públicas y hospitales
- Útiles de cocina para los comedores populares
- Software para las instituciones publicas

A nivel específico de las Mypes del sector textil:

- Chompas especiales para los pobladores de las zonas altas del Perú en época de friaje y de bajos recursos.
- Chalecos para para trabajadores como el banco de la nación y otras instituciones públicas.
- Chompas y ponchos especiales para las personas de la tercera edad.
- Abrigos para trabajadores estatales que tienen que desempeñar su trabajo en ambientes que podrían afectar su salud.

▪ **Estudio del entorno lejano:**

En el entorno lejano, se lleva a cabo un estudio de las diversas tendencias en diversos tópicos, tanto a nivel nacional como internacional tomando, entre las principales a las siguientes:

Tendencias Sociales

- Población mundial: Crecimiento de la población mundial en un 20%. Actualmente se encuentra cifrada en 6000 millones de personas, y crecería a 7200 millones para el 2015.
- Población en Europa: La población de gente joven, que actualmente tiende a bajar en las ciudad más importantes de Europa, debido al uso de anticonceptivos y al aumento en el costo de vida, seguirá disminuyendo, y en comparación a la generación pasada, será entre un 30% y 45% menor.
- Hambre: El nivel de hambre y subnutrición en el mundo persistirá casi de igual manera que el que se tiene hoy en día, solo se percibirá una leve mejoría en alguno sectores del planeta.
- Pobreza Urbana: El crecimiento urbano, estimado en 60 millones de personas por año, generara un aumento considerable en el nivel de pobreza urbana.

- La Tercera Edad: Una gran tendencia en la actualidad es el envejecimiento de la población. Se estima que en los próximos años el número de personas mayores a 60 años podría aumentar un 50%, y el de aquellos mayores a 80 podría hasta duplicarse.

Tendencias Económicas

- El economista jefe del Fondo Monetario Internacional (FMI), Olivier Blanchard, prevé que la crisis económica iniciada en 2008 en Estados Unidos durará, como mínimo, hasta 2018.
- El nuevo orden económico surgido tras la crisis financiera global probablemente generará en los próximos años un clima internacional favorable sin precedentes para América Latina y el Caribe. Los tomadores de decisiones de la región deberían aprovechar la oportunidad para llevar a cabo políticas que reduzcan las vulnerabilidades externas de sus países y aseguren un crecimiento económico sostenible, según un estudio del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- El aumento de los precios de las materias primas, el auge de Asia como importante comprador de productos primarios latinoamericanos, las bajas tasas de interés mundiales y los crecientes flujos de capital llevarán a los grandes exportadores de materias primas de Sudamérica y a los países en el resto de América Latina y el Caribe a crecer a diferentes velocidades, lo que a su vez les significará desafíos para elaborar políticas diferentes.

Tendencias Políticas

- En la actualidad, somos testigos de una compleja red de conflictos políticos, que tienen una posterior expresión en movilizaciones sociales que incluso han cobrado vidas. El ambiente político en Perú está cambiando de composición al integrarse grupos nuevos, radicales, dentro del cálculo político de los grupos tradicionales, todo ello bombeado al ritmo de las elecciones presidenciales, pues es una tendencia que observamos desde el año 2001, además de la tendencia que el candidato perdedor en una elección es el ganador en la elección siguiente. A lo anterior tiene que sumarse el hecho del desarrollo económico del país, donde se crean espacios que buscan ser controlados por los diferentes grupos políticos.
- Debido a que los nuevos espacios se dan en las regiones del país, se genera al mismo tiempo una fragmentación de las fuerzas políticas regionales en grupos de interés concretos que buscan controlar ciertos recursos económicos.

Tendencias Legales

La presión tributaria va a aumentar en los siguientes años, tanto como producto de la modernización de la SUNAT como por la inclusión financiera en el país. Es probable que la base tributaria se amplíe principalmente en la costa y en menor medida en la sierra.

Tendencias climáticas y del medio ambiente

- Persiste el deterioro de la biodiversidad, y el ritmo de medidas de protección ambiental no permite compensar efectivamente la pérdida de ecosistemas silvestres.
- La gestión para la conservación de la biodiversidad y la protección ambiental enfrentan serias limitaciones.
- Proliferan iniciativas de comercialización de la Naturaleza, usualmente como venta de bienes y servicios ambientales, aunque no existe evidencia certera sobre su efectividad para asegurar la conservación.
- La agenda del cambio climático está distorsionada desde el punto de vista de la mitigación.
- Desde el punto de vista de la adaptación al cambio climático, los gobiernos sudamericanos no han adoptado una actitud proactiva ante el problema, y condicionan sus acciones a obtener fondos internacionales.
- En la temática del cambio climático se enfatiza una perspectiva planetaria que ha desplazado a los problemas y urgencias ambientales locales, nacionales y regionales.
- Se desaprovechó la pasada bonanza económica de altos precios de las materias primas para reducir la presión sobre la Naturaleza y diversificar las opciones de desarrollo nacional.
- La actual crisis económico-financiera refuerza la presión sobre la Naturaleza.
- Los países sudamericanos mantienen un estilo extractivista, y en especial bajo los gobiernos progresistas se está generando un neo-extractivismo.
- El debate político y partidario se expresa de diversas maneras, pero prevalece una postura donde la temática ambiental queda en segundo plano por detrás de metas económicas y comerciales.

Tendencias de las creencias, valores y cultura

En el Perú actual, los grupos no son fácilmente identificables, los vínculos de parentesco sólo definen cierto tipo de pertenencia, las personas se vinculan a simultáneamente a esferas sociales distintas y tienen más libertad para definir opciones (como la elección de sus amigos y en especial la de su pareja).

Las identidades ya no se construyen como antes sobre la base de grupos corporativos que cubrieran el conjunto de la vida de las personas en forma más o menos homogénea y estable. Esta nueva realidad de la vida urbana moderna da lugar a muchos desconciertos y tensiones, pero es también portadora de enormes posibilidades para el desarrollo de la libertad humana.

En el nuevo contexto, la afirmación de identidad por separación/unión sigue siendo imprescindible: todos necesitamos afirmarnos en grupos más o menos cerrados que buscan alianzas con otros. Sin embargo, ya no pertenecemos en forma exclusiva a un grupo nítidamente separado en el que se desarrollara nuestra vida en todos sus aspectos, tal como sucedía anteriormente en el seno del grupo familiar y étnico (era muy difícil entonces cuestionar la pertenencia al grupo familiar y escapar a los derechos y obligaciones derivados de ella). Las identidades construidas sobre un principio de separación excluyente resultan ahora socialmente mucho más difíciles de sostener y por ello quienes optan por esa vía recurren fácilmente a métodos que tienden a crear y fortalecer artificialmente las barreras: el discurso dogmático reiterativo y diversas formas de coacción psíquica e incluso física. Muchas formas de violencia en la sociedad contemporánea podrían encontrar explicación en ese esfuerzo por salir del desconcierto creando nuevas entidades separadas y excluyentes, que para existir se cierran artificialmente mediante el dogma y la violencia.

Tendencias Tecnológicas

Extreme Networks, Inc. identificó 5 tendencias del mercado tecnológico en donde el manejo de datos informáticos será crucial para los próximos 3 años.

- Aplicaciones Definidas por Software y el uso del BYOD (Bring Your Own Device).- En vez de que las empresas y personas se adapten a las infraestructuras informáticas, son los programas los que definirán perfiles, archivos y datos por criterios previamente establecidos, y necesidades particulares. Todo esto se gestionará por medio de cualquier dispositivo móvil, donde quiera que el usuario se encuentre localizado.
- Data Centers con tasas de transferencia mucho más robustas y Cloud Computing.- Cualquier dato informático, aplicación o programa será almacenado, compartido o usado gracias a los procedimientos y flujos de datos, que serán transferidos en centros de datos con capacidades mucho más superiores a las que se manejan actualmente o bien, en la nube.
- Medios de Comunicación y Broadcasting.- Los contenidos multimedia serán un condicionante para el mejoramiento de coberturas con información veraz y precisa.

- Seguridad e Integridad de las Personas. En un futuro muy cercano, cada individuo tendrá acceso desde su dispositivo móvil a redes empresariales, así como a servicios personales que requerirán de una solidez única para que su información e identidad, estén seguras dondequiera que este se encuentre.
- Redes de Telecomunicaciones Móviles. El uso de redes telefónicas 4G (LTE) crecerá exponencialmente, la gente tendrá cada vez más acceso a teléfonos inteligentes que resuelvan tareas cotidianas, lo cual requerirá que los prestadores de servicios consoliden su infraestructura para adaptarse a la velocidad en términos de transferencia de información que cada individuo requerirá.

La tendencia que más se apreciará durante los próximos años será la de BYOD, (Bring Your Own Device) en castellano traer tu propio dispositivo, significa que la política de permitir a los empleados a llevar los dispositivos móviles de propiedad privada (laptops, tabletas y teléfonos inteligentes) a su lugar de trabajo, y el uso de estos dispositivos para acceder a la información privilegiada de empresas y aplicaciones será cada vez mayor.

▪ **Visión de futuro**

Interrelacionando las tendencias estudiadas sería racional decir que el entorno en el que se desarrollará el programa será el que se muestra en la tabla N° 3.6.

Tabla N° 3.7
Visión del futuro 2018, programa compras a MyPerú NEC Chompas

Factor	Escenario Actual	Escenario 2018 basado en tendencias dominantes
Usuarios o clientes	¿Quiénes son? Estudiantes de escuelas públicas de bajos recursos económicos.	¿Quiénes serán? – Profesionales que trabajan en el sector público en zonas de alto friaje. – Estudiantes de escuelas públicas.
	¿Qué desean? Chompas que les sirva para ir a la escuela, que duren buen tiempo, de un material de calidad acorde al clima del lugar.	¿Qué desearán? – A los beneficios actuales se les añadirá de que el producto preserve el medio ambiente y cuente con certificados de calidad
Competidores	¿Quiénes son? Programas sociales orientados a promover el desarrollo económico a través de las micro y pequeñas empresas del sector textil.	¿Quiénes serán? Los mismos además de programas sociales orientados al desarrollo económico a través de las micro y pequeñas empresas del sector de calzados, maderero y agroindustriales.
	¿Qué ventajas tienen? Mayor uso de la tecnología y medios de comunicación en tiempo real.	¿Qué ventajas tendrán? Máquinas modernas del sector textil, microempresarios más capacitados en tecnologías de la información, nuevas formas de comunicación.

Factor	Escenario Actual	Escenario 2018 basado en tendencias dominantes
Reglas de juego	Mejor cuando la producción se realiza en el menor tiempo.	Mejor cuando la producción se realiza en el menor tiempo y bajo estrictos estándares de calidad que distingan a los productos textiles de Huancayo.
	Oportunidades futuras	Crecimiento económico en el Perú, mercado interno alto, mayor tecnología disponible en el Perú.
	Competencias clave futuras	Identificación de nichos de mercados globales. Accesos a expertos en marketing digital y en la gestión eficaz de conceptos emocionales. Contar tecnología moderna para producciones a una escala mayor.

Fuente: Análisis del entorno cercano y lejano del programa así como las tendencias en los diferentes aspectos

Elaboración: Propia

▪ Análisis de la Matriz de evaluación de factores internos

Basados en la información del análisis de los 5 subsistemas y el estudio del entorno cercano de la organización, datos históricos, documentos remitidos, informes, entrevistas y encuestas se ha obtenido las fortalezas y debilidades del programa que se muestran en la tabla N°3.7 y tabla N°3.8:

Tabla N° 3.8
Matriz de evaluación de factores internos- Fortalezas

Fortalezas	Peso	Calificación	Total Ponderado
Conocimientos en la producción de chompas	10%	4,5	0,45
Personal con experiencia en el área	5%	3	0,15
Disponibilidad para laborar acorde a las necesidades	10%	4	0,4
Capacitación constante a las MYPES	10%	4	0,4
Interés de las MYPES por presentar productos de calidad	15%	3	0,45
Buenas relaciones internas, colaboración entre el personal.	8%	3,5	0,28
Motivación del personal por lograr los objetivos.	10%	4	0,4
Trabajo directo con la Mypes para alcanzar los objetivos.	17%	4,5	0,765
Creatividad del personal para enfrentar los problemas nuevos.	10%	3,5	0,35
Capacidad del personal para orientación a la Mype	5%	4	0,2
Total	100%		

Elaboración: Propia

De acuerdo al personal del programa, las fortalezas que se tienen en mayor medida en el programa son los conocimientos en la producción de chompas y el trabajo directo con las Mypes, en la tabla N° 3.9 se muestran las debilidades.

Tabla N° 3.9
Matriz de evaluación de factores internos- Debilidades

Debilidades	Peso	Calificación	Total Ponderado
Falta de alineación de objetivos entre los interesados.	10%	3,5	0,35
Trámites burocráticos para los pagos a las Mypes	8%	3	0,24
Falta de un aprendizaje en base a las experiencias obtenidas pasadas del programa	8%	4	0,32
Problemas en la unificación de criterios técnicos	6%	4	0,24
Falta de manual de procedimientos	10%	4	0,40
Responsabilidades no bien definidas	8%	3	0,24
Mal manejo de conflictos	8%	3	0,24
Fallos en los controles	10%	3,5	0,35
Alta rotación del personal	8%	3	0,24
Desorden (material y procesos)	4%	3	0,12
Proceso de evaluación administrativa y técnica superficial a los participantes	10%	4	0,40
Falta de sistematización de la información.	10%	3,5	0,35
Total	100%		

Elaboración: Propia

En ambas tablas el puntaje de calificación es de 1 a 5 donde: 1 Muy baja, 2 baja, 3 media, 4 alta y 5 muy alta.

El peso de cada uno de los factores ha sido consensuado con todo el personal de la sede Huancayo durante varias reuniones de coordinación y de desarrollo del planeamiento estratégico al iniciar el programa en el mes de junio del 2012.

La calificación que se le ha dado a cada uno de los factores está relacionado con las experiencias, informes finales e indicadores del año 2010 y 2011.

▪ **Análisis de la Matriz de evaluación de factores externos**

Basados en la información del análisis de los 5 subsistemas y el estudio del entorno lejano de la organización, se ha obtenido las oportunidades y amenazas del programa, el cual se muestra en la tabla N°3.10.

Tabla N° 3.10
Matriz de evaluación de factores externos

Oportunidades	Peso	Calificación	Total Ponderado
Alianza con la Sociedad Nacional de Industria	9%	4	0,36
Nuevas tecnologías orientadas a las Mypes	12%	3	0,36
La disponibilidad de Crédito a las Mypes se mantiene	14%	4	0,56
Los incentivos a las Mypes por parte del estado se mantienen	12%	4	0,48

Oportunidades	Peso	Calificación	Total Ponderado
La marca país se va consolidando	12%	3	0,36
El nivel de rapidez de los medios y vías de transporte mejora.	12%	3	0,36
Organismos no gubernamentales brindan capacitación y ofrecen apoyo a las Mypes.	14%	3	0,42
La demanda del sector aumente	15%	3,5	0,525
Amenazas	Peso	Calificación	Total Ponderado
Cambio de políticas de estado de los gobiernos de turno que modifican el presupuesto asignado	17%	2	0,34
Alta rotación de funcionarios	10%	2	0,20
Los precios de los productos Chinos se mantienen bajos lo que pone en situación más vulnerable a la industria textil, de calzado y otros.	14%	3	0,42
La capacidad operativa de la competencia aumenta	14%	3	0,42
La crisis económica internacional afecte a la economía interna del país	15%	3	0,45
Que el precio de las máquinas y repuestos importados aumente de precio.	13%	3	0,39
La presencia de grandes empresas en el mismo rubro.	17%	3	0,51
Total	100%		

Elaboración: Propia

Como se mostró en la tabla anterior la mayor oportunidad es la disponibilidad de crédito a las Mypes para mejorar su capacidad de producción, también se observa que la mayor amenaza es la presencia de grandes empresas del mismo rubro con las que están compitiendo por un mismo mercado, el cual cuanta con un peso de 17%, seguido de la amenaza de los efectos de la crisis internacional con un 15%.

▪ **Análisis de la Matriz de perfil competitivo**

Las instituciones públicas que no gozan de competidores directos en determinado ámbito geográfico, deben realizar el análisis del nivel competitivo tomando como referencia a organizaciones similares de otras zonas o de otros países.

En algunos países de América Latina, la participación de las pymes en las compras públicas es muy desigual. Una parte de este fenómeno se explica por el tipo de bien que demandan los estados y que no pueden ser provistos por pequeñas empresas. No se ha encontrado un programa similar a Compras a MyPerú en otros países de América Latina pero si se ha podido comparar las políticas que fomentan las compras estatales con Colombia, ver tabla N°3.11.

Tabla N° 3.11
Comparación de políticas para enfrentar la crisis económica

PERÚ	COLOMBIA
El primer paquete del programa de estímulo será destinado a las compras estatales a la micro y pequeña empresa (MYPE) por un monto cercano a los S/.400 millones. Para ello se comprarán chompas, buzos, uniformes y vestuario para distintos sectores.	Promoción de la participación de las Pymes en las compras estatales: Se promueve la participación de las Mypes en las compras públicas a través de: Reserva de procesos de selección cuya cuantía no supere los US\$ 195.000 son reservados para las Mypes locales.

Elaboración: Propia

3.2 EVALUACIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN Y MACRO ESTRATEGIAS.

Las instituciones públicas quienes manejan escasos recursos necesitan atar lo que han día a día con un blanco final. Del mismo modo, pese a que el futuro es cada vez más incierto, deben agotar la posibilidad de estimar el entorno en el que se enfrentarán mañana.

El destino o la meta final y el que hacer permanente están representados por la visión y la misión de la organización.

▪ Evaluación de la Misión y visión actual

Para poder evaluar la misión y visión del programa el cual se muestra en la tabla N°3.12, primero se va analizar si cumple con los 5 componentes de acuerdo a la perspectiva sistémica propuesta por Rodríguez Ulloa:

Tabla N° 3.12
Misión y visión actual del programa

PROGRAMA COMPRAS A MY PERÚ	
Visión	Misión
Al concluir la crisis económica mundial los micro y pequeños empresarios de los sectores textil, confecciones, cuero, calzados y afines, incrementen o mantengan sus niveles de producción y de empleo directo a fin de beneficiar a los sectores más pobres del país, liderando la promoción del desarrollo sostenible e inclusivo.	Promover el desarrollo de la actividad productiva de la Industria de la Manufactura, a fin de propiciar la generación de empleo, el desarrollo económico y social de los sectores más pobres del país.

Fuente: Guía de ejecución del programa "Compras a MyPerú",2012

Elaboración: Propia

Análisis de contenido

En qué grado cuenta con los siguientes componentes:

Tabla N° 3.13
Cuadro de componentes I

Componente	Misión	Visión
Producto mercado	2	2
De rendimiento	0	0
Social	3	3

Elaboración: Propia

En la tabla anterior se califica el componente dentro de una escala del 0 al 3 donde la escala 3 indica el mayor grado y la escala 0 indica que no existe.

Tanto la misión como la visión no mencionan el producto que genera el programa ni el servicio que brinda, como mercado menciona a los sectores más pobres del país. En cuanto al rendimiento no indica cuanto será el impacto y si el beneficio es mayor al gasto y el que le aseguraría su sostenibilidad en el tiempo, el componente social lo expresa al mencionar el desarrollo de la actividad productiva y generación de empleo.

Análisis de los componentes

En la tabla N°3.14 se muestran los resultados al análisis si la misión y visión consideran implícitamente o explícitamente los componentes necesarios.

Tabla N° 3.14
Cuadro de componentes II

Componente	Misión	Visión
Clientes	SI	SI
Actores	SI	SI
Transformación	NO	NO
Weltanschauung	NO	NO
Dueños	SI	SI
Entorno	SI	SI

Elaboración: Propia

En la tabla N°3.14 se definen los componentes para el sistema en estudio

Tabla, N° 3.15
Definición de componentes

Componente	Definición
Clientes	Son los micro y pequeños empresarios
Actores	El ministerio de producción, educación e inclusión social.
Transformación	Convertir a la Mype inicial, en una Mype más competitiva que tenga experiencia en compras estatales y mejore su capacidad productiva con los beneficios económicos recibidos y la calidad de sus productos.
Weltanschauung	Las Mypes contribuyen al desarrollo económico del país y son vulnerables ante los efectos de la crisis económica. El programa permite incrementar los ingresos económicos de las Mypes. El programa genera fuentes de trabajo temporal
Dueños	El Gobierno peruano
Entorno	Crisis económica internacional

Elaboración: Propia

Dentro de la misión y visión se incluyen los clientes, no menciona a los actores, el proceso de transformación si se indica al mencionar que se incrementen o mantengan los niveles de producción y empleo, el weltanschauung no es completo

ya que no considera las diferentes ópticas de los involucrados y el entorno se considera cuando se menciona la crisis económica actual.

Análisis de los términos empleados en la definición de la misión y visión:

En la tabla N°3.16 se muestran los componentes que deben estar incluidos en la definición de la misión y visión.

Tabla N° 3.16
Cuadro de términos para definir la misión y visión

Componente	Definición
Epistemológicos	Describe al sistema en función de lo que hace, es una descripción de la acción (dinámico y en función del tiempo).
Fenomenológicos	Fenomenológico indica que la misión no está definida, presentándose más bien una variedad muy amplia de posibles razones de ser la organización, producto de imágenes diversas que proviene de personas que pertenecen a la misma, el único elemento común entre todos los involucrados es el interés por la supervivencia de ellos.
Hermenéuticos	La realidad está en el observante, descripción amplia de la organización, considera a los involucrados y sus visiones, considera la historia de la organización.
Sistémicos	El pensamiento Sistémico es la forma de percibir el Mundo Real en términos totales para el análisis, comprensión y comportamiento. Es integrador en el análisis de las situaciones, así como en sus conclusiones.

Elaboración: Propia

En el caso de la misión del programa si expresa lo que hace actualmente en este caso promover el desarrollo de las actividades productivas y en el caso de la visión lo que hará es incrementar o mantener los niveles de producción y empleo.

Epistemológicamente la misión si expresa su razón de ser y la visión expresa los logros del programa como son mantener o incrementar los niveles de producción aunque no expresa en cuanto, ni exactamente cuándo ya que no se sabe a ciencia cierta cuándo terminará la crisis económica internacional.

En conclusión si está expresada en términos epistemológicos, no está expresada en términos hermenéuticos ya no que considera la historia del programa, si es fenomenológico ya que muestra 3 razones de la organización como son generar empleo, mantener los niveles de producción de las Mype y beneficiar a los sectores más pobres del país, en la tabla N°3.17 se muestra el resumen.

Tabla N° 3.17
Cuadro de componentes de definición

Componente	Misión	Visión
Epistemológicos	SI	SI
Fenomenológicos	SI	SI
Hermenéuticos	NO	NO
Sistémicos	NO	NO

Elaboración: Propia

Análisis de ganancias materiales o cualitativas

La tabla N°3.18 indica si la misión y visión explican la forma en que van a ganar los componentes del sistema.

Tabla N° 3.18
Análisis de ganancias de los involucrados en la misión y visión

Componente	Misión	Visión
Clientes	SI	SI
Actores	SI	SI
Dueños	SI	SI

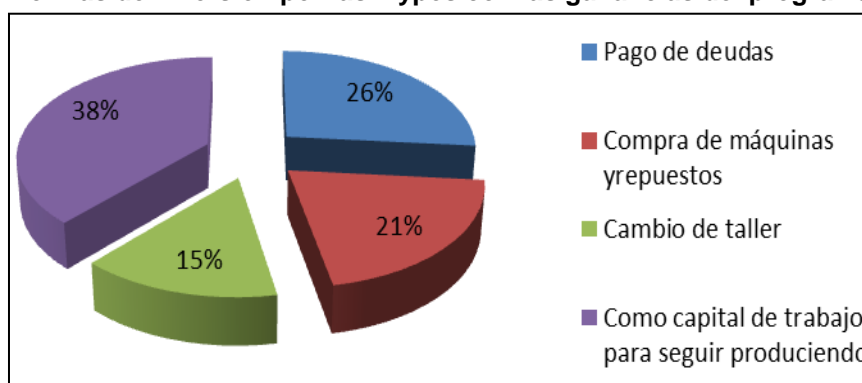
Elaboración: Propia

De acuerdo a la tabla anterior la misión y visión si indican la forma en que los clientes van a ganar, también los actores e implícitamente el dueño que viene a ser el estado teniendo menor población en pobreza logrando la inclusión social.

Al finalizar la Mype por la fabricación de un lote de 1200 chompas acrílico recibe el monto S/.36000 nuevos soles y por la fabricación de un lote de 1200 chompas alpacril recibe S/.47 040 nuevos soles.

En base a encuestas realizadas a un grupo muestral de 49 Mypes participantes donde se les consultó al finalizar el programa en ¿Qué habían invertido o gastado las ganancias por su participación en el programa?, se obtuvieron los resultados que se muestran en el gráfico N°3.18.

Gráfico N° 3.18
Formas de inversión por las Mypes con las ganancias del programa



Fuente: Encuestas realizadas a los representantes de las Mypes 2012

Elaboración: Propia

Como se observa en el gráfico anterior el 38% de las Mypes participante utilizan las ganancias del programa como capital de trabajo para comprar material y pagar la mano de obra de su personal, debido a que cuentan con clientes que les compran a crédito.

Análisis de factibilidad y deseabilidad

En la tabla N°3.19 se analiza si la misión y visión del programa es culturalmente factible y sistémicamente deseable:

Tabla N° 3.19
Análisis de factibilidad y deseabilidad - Misión

Misión	Es culturalmente factible	Sistémicamente deseable
Promover el desarrollo de la actividad productiva de la Industria de la Manufactura.	SI	SI
Propiciar la generación de empleo	SI	SI
Propiciar el desarrollo económico	SI	SI
Propiciar el desarrollo social de los sectores más pobres del país.	SI	SI

Elaboración: Propia

Como se observa en la tabla anterior uno de los objetivos del programa es promover, iniciar o impulsar, se planteó la pregunta ¿es posible impulsar el desarrollo de la actividad productiva a través de las compras estatales? Y la respuesta según experiencias pasadas es si, cuando se habla de desarrollo indica crecimiento de la actividad productiva, el indicador más usado es la tasa de crecimiento del producto interno bruto.

La actividad manufacturera está relacionada directamente con la mano de obra, definitivamente tener una mayor cantidad de producción va generar empleo, sin embargo no se menciona la calidad del empleo.

Para lograr generar puestos de trabajo dentro del programa es necesario controlar y reconocer a aquellas Mypes que generan mayores puestos de trabajo ya que en la experiencia se ha visto casos que los empresarios optan por realizar el trabajo ello mismo y uno o dos familiares quienes realizaron todo el proceso quedándose los beneficios en un círculo económico reducido.

El crecimiento económico es una de las metas de toda sociedad y el mismo implica un incremento notable de los ingresos, y de la forma de vida de todos los individuos de una sociedad. Existen muchas maneras o puntos de vista desde los cuales se mide el crecimiento de una sociedad, se podría tomar como ejes de medición la inversión, las tasas de interés, el nivel de consumo, las políticas gubernamentales, o las políticas de fomento al ahorro; todas estas variables son herramientas que se utilizan para medir este crecimiento. Y este crecimiento requiere de una medición para establecer que tan lejos o que tan cerca estamos del desarrollo.

El desarrollo social se refiere al desarrollo del capital humano y capital social en una sociedad. Implica una evolución o cambio positivo en las relaciones de individuos, grupos e instituciones en una sociedad. Implica principalmente desarrollo económico y humano. Su proyecto a futuro es el bienestar social.

Esto es factible pero de forma interrelacionada con otros programas, ya que el bienestar indica más que tener un trabajo de manera temporal.

La visión del programa por tener un similar contenido es culturalmente factible y sistémicamente deseable como se puede apreciar en la tabla N°3.20 de manera general debido a que no indican cuantitativamente el alcance de los resultados esperados y el plazo en el que se espera alcanzar dichos resultados.

Tabla N° 3.20
Análisis de factibilidad y deseabilidad - Visión

Visión	Culturalmente factible	Sistémicamente deseable
Al concluir la crisis económica mundial los micro y pequeños empresarios de los sectores textil, confecciones, cuero, calzados y afines, incrementen o mantengan sus niveles de producción.	SI	SI
Al concluir la crisis económica mundial los micro y pequeños empresarios de los sectores textil, confecciones, cuero, calzados y afines, incrementen o mantengan sus niveles de empleo.	SI	SI
Liderar la promoción del desarrollo sostenible e inclusivo.	SI	SI

Elaboración: Propia

Análisis de las características

En la tabla N°3.21 se muestran los resultados del análisis de las características mínimas que deben de tener la misión de la organización.

Tabla N° 3.21
Análisis de característica - Misión

Característica	Pregunta realizada	Respuesta
Operativa	¿La misión es fácilmente traducible en acciones?	NO
Enfocada	¿El objetivo y el medio a través del cual se llegará a él están claramente definidos?	SI
Diferenciadora	¿La misión se distingue con ventaja de las misiones de otras organizaciones y de otros sectores?	SI
Amplia	¿Es profundo el enfoque, es decir el espacio elegido abrir diversas oportunidades?	SI
Breve	¿Expresar en pocas palabras la razón de ser de la organización?	NO

Elaboración: Propia

En la tabla N°3.22 se muestran los resultados del análisis de las características mínimas que deben de tener la visión de la organización.

Tabla N° 3.22
Análisis de característica - Visión

Característica	Pregunta realizada	Respuesta
Operativa	¿Se han planteado o se ejecutan estrategias específicas que conduzcan a los verbos empelados en su definición?	NO

Característica	Pregunta realizada	Respuesta
Enfocada	¿Se concentra de manera puntual en el espacio que se pretende alcanzar?	SI
Trascendente	¿Es una herramienta de comunicación y persuasión?	SI
Desafiante	¿La brecha entre las ambiciones o propósitos y los recursos actuales es retadora para mover al personal?	SI
Breve	¿Es fácil de recordar?	NO
Inspiradora	¿Sensibilizar, motiva e ilumina fuertemente?	NO

Elaboración: Propia

Propuesta de una nueva misión y visión

Finalmente se propone una visión y misión que tenga los componentes descritos en los cuadros anteriores y con sus atributos básicos los cuales deben de guardar relación. Las propuestas de la misión y visión se muestran en la tabla N°3.23

Tabla N° 3.23
Propuestas de misión y visión para el NEC de chompas escolares

N°	Misión Propuesta	Visión Propuesta
1	Incrementar la presencia de las micro y pequeñas empresas en el desarrollo económico del país mediante las compras estatales a fin de incrementar sus ingresos y competitividad	Para el año 2018, más del 30% de las micro y pequeñas empresas beneficiadas se abran convertido o asociado con otras para formar pequeñas y medianas empresas respectivamente. Disminuyendo la tasa de desempleo en el Perú.
2	Apoyar el crecimiento de las micro y pequeñas empresas manufactures del país a través de las compras estatales.	Ser un programa social solido donde más del 50% de Micro y pequeñas empresas beneficiadas después de 3 años hayan incrementado su capacidad y calidad de producción.
3	Promover el desarrollo de la industria manufacturera beneficiando a las micro y pequeñas empresas a través de las compras estatales.	En el año 2018, Compras a MyPerú será reconocido por su efectividad en el fortalecimiento y desarrollo de las micro y pequeñas empresas del sector manufacturero en el País.

Elaboración: Propia

A partir de los resultados obtenidos para continuar con la investigación se empieza a utilizar la propuesta número 3 de la misión y visión para poder desarrollar el Balanced Score Card y la propuesta del mapa estratégico.

Se empieza a utilizar la misión y visión propuesta porque es necesario definir el referente al cual se van a alinear todas las demás fases de la metodología.

En la tabla N°3.23 se muestran algunos resultados obtenidos del análisis FODA realizado como resultado al diagnóstico realizado el cual incluye los objetivos estratégicos resultado de la evaluación de las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas.

Tabla N° 3.24
Matriz FODA

Fortalezas-F		Debilidades-D	
F1	Conocimientos en la producción de chompas.	D1	Falta de alineación de objetivos entre los interesados.
F2	Personal con experiencia en el área.	D2	Trámites burocráticos para los pagos a las Mype
F3	Disponibilidad para laborar acorde a las necesidades	D3	Falta de un aprendizaje en base a las experiencias obtenidas pasadas del programa
F4	Capacitación constante a las Mypes.	D4	Problemas en la unificación de criterios técnicos.
F5	Interés de las Mypes por presentar productos de calidad.	D5	Falta de manual de procedimientos.
F6	Buenas relaciones internas, colaboración entre el personal.	D6	Responsabilidades no bien definidas
F7	Motivación del personal	D7	Mal manejo de conflictos
F8	Trabajo directo con la Mypes	D8	Fallos en los controles
F9	Creatividad del personal	D9	Alta rotación del personal.
Objetivos estratégicos (FO)		Objetivos estratégicos (DO)	
F408	Promover la asociación de microempresarios el cual les permita atender mayores demandas	D208	Reducir el tiempo de trámite de pago a las Mypes para que cuenten con capital y poder aprovechar el incremento de la demanda del sector textil.
F808	Aprovechar el trabajo directo con las Mypes para asesorarlas en temas de calidad y técnicas	D507	Sistematizar los datos para obtener información que coordinar esfuerzos con otras instituciones en beneficio a las Mypes.
F507	Coordinar actividades en beneficio de las Mypes con otras instituciones	D1007	Reducir el desorden (material y de procesos) para aprovechar el tiempo en buscar información y coordinar beneficios a las Mypes con otras instituciones.
F902	Capacitar al personal para utilizar nuevas herramientas de tecnologías de la información.		
Objetivos estratégicos (FA)		Objetivos estratégicos (DA)	
F6A2	Aprovechar los conocimientos y buenas relaciones del personal para mejorar la gestión del conocimiento.	D1A1	Controlar la efectividad del programa para consolidar su permanencia.
F4 A5	Capacitar a las Mypes para enfrentar la crisis económica.	D3 A2	Reducir la rotación del personal de tal forma que tengan más experiencia específica
F4 A7	Capacitar a las Mypes a fin de disminuir los costos de producción.	D2 A6	Reducir los trámites burocráticos para maximizar los beneficios económicos de las Mypes.
Oportunidades		Amenazas	
O1	Alianza con la SNI	A1	Cambio de políticas de estado
O2	Nuevas tecnologías	A2	Alta rotación de funcionarios.
O3	La disponibilidad de Crédito a Mypes se mantiene	A3	La crisis económica internacional afecte a la economía interna del país.
O4	Los incentivos a las Mypes por parte del estado se mantienen.	A4	La capacidad operativa de la competencia aumenta.
O5	La marca país se va consolidando.	A5	Los precios de los productos Chinos
O6	El nivel de rapidez de los medios y vías de transporte mejora.	A6	Que el precio de las máquinas y repuestos importados aumente de precio.
O7	Organismos no gubernamentales ofrecen apoyo a las Mypes.	A7	La presencia de grandes empresas
O8	La demanda del sector en aumento		

Elaboración: Propia

3.3 ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS, METAS Y ESTRATÉGICAS:

Para poder deducir cuales son los objetivos y ser coherente con la misión se considera los siguientes componentes: Producto-mercado, rendimiento y social según Ulrich, la atabla N°3.24 responde las preguntas básicas y describe como son los componentes para la organización.

Tabla N° 3.25
Objetivos generales de la organización

Objetivos	Descripción	Objetivo
Producto-Mercado ¿Qué producto a qué mercado?	Tiene un producto que son las chompas escolares para las escuelas de extrema pobreza. Pero también brinda un servicio de asistencia técnica el cual le permita a las Mypes mejorar su competitividad y calidad.	Cumplir con la entrega de un millón de chompas según las especificaciones técnicas indicadas.
Rendimiento ¿Cómo ser rentable?	Es rentable en cuanto los beneficios obtenidos justifiquen el gasto invertido.	Cumplir el objetivo haciendo un uso eficiente de los recursos.
Sociales ¿Cómo beneficia a la sociedad?	Los beneficiarios principales son los micro y pequeños empresarios manufactureros y los escolares en zonas de pobreza.	Difundir el beneficio del programa en la sociedad.

Fuente: Elaboración propia

Para poder tener un panorama más amplio y conocer mejor la organización se define los objetivos los objetivos específicos como se aprecia en la siguiente tabla.

Tabla N° 3.26
Objetivos específicos de la organización

Dimensión	Objetivo
Con relación al para qué fue creado el negocio	Incrementar o mantener los niveles de producción de las micro y pequeñas empresas.
Con relación al flujo monetario de negocio	Realizar el mayor número de capacitaciones, realizar el mayor número de visitas a las Mypes, con menos recursos económicos. El cual permita realizar otras actividades innovadoras en beneficio de las Mypes.
Con relación a las oportunidades de la visión del futuro	Incrementar la calidad de los productos de las Mypes participantes y apoyar el marketing de sus micro y pequeñas empresas.
Con relación al análisis externo	Promover el interés de las Mypes por las compras estatales sostenibles: "Es la estrategia mediante la cual el Estado responde a la demanda por productos, bienes y servicios mediante la selección de la mejor alternativa ecológica y económica."
Con relación a las ventajas y desventajas del nivel competitivo	Incrementar el porcentaje de compras estatales a las Mypes.
Con relación a la cultura organizacional corporativas	Incrementar el grado de satisfacción del personal así como su rendimiento.

Fuente: Elaboración propia

A partir de la tabla anterior se puede clasificar los objetivos de acuerdo a las perspectivas, a diferencia del modelo original se cambia la perspectiva financiera por la perspectiva social debido a que el programa no tiene como objetivo final el alcanzar una rentabilidad alta, la finalidad del programa se refleja en el beneficio que genera a los microempresarios del sector textil.

Tabla N° 3.27
Clasificación de los objetivos por perspectiva

	Perspectivas	Objetivos:
Social	¿Cómo deberíamos aparecer ante los ciudadanos para tener éxito?	<ul style="list-style-type: none"> – Contribuir al desarrollo económico del país manteniendo o incrementando el nivel de producción y empleo en las Mypes.
Cliente	¿Cómo deberíamos aparecer antes nuestros clientes para alcanzar nuestra visión?	<ul style="list-style-type: none"> – Cumplir con la entrega de un millón de chompas según las especificaciones técnicas indicadas en el tiempo oportuno. – Realizar el mayor número de capacitaciones, realizar el mayor número de visitas a las Mypes y otras actividades innovadoras en beneficio de las Mypes. – Ser reconocido por las Mypes como un programa que les ayuda a incrementar la calidad de sus productos y marketing – Incrementar el grado de satisfacción del cliente.
Procesos Internos	¿En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer a nuestros accionistas y clientes?	<ul style="list-style-type: none"> – Optimizar procesos – Optimizar el uso de los recursos – Reducir el número de penalidades a las Mypes. – Reducir tiempos muertos en la etapa de producción
Desarrollo y crecimiento	Como mantendremos y sustentaremos nuestra capacidad de cambiar y mejorar para conseguir alcanzar nuestra visión.	<ul style="list-style-type: none"> – Consolidar la imagen de transparencia del programa. – Incrementar el grado de satisfacción del personal. – Incrementar el rendimiento del personal – Incrementar el uso de las tecnologías de información.

Fuente: Elaboración propia

Según la teoría de la efectividad de Stephen Covey se requiere del equilibrio entre la eficacia y la eficiencia para ser efectivo, razón por la cual para cada objetivo se definen metas de eficacia y de eficiencia, lo cual se aprecia en la tabla N°3.28.

Tabla N° 3.28
Metas de eficacia y eficiencia – Objetivos Sociales

Objetivos Sociales	Eficacia	Eficiencia
Incrementar o mantener los niveles de producción de las micro y pequeñas empresas.	Después de 6 meses de haber participado la Mype del programa debe de tener un igual o mayor nivel de producción. Mayor al 60%	La Mype al terminar la producción debe de ingresar al almacén a más tardar al segundo día y se le debe de pagar al 7mo día de haber ingresado a almacén. Mayor al 70%

Objetivos Sociales	Eficacia	Eficiencia
Incrementar o mantener el nivel de empleo	Después de un mes de iniciado la producción Mype debe de tener igual o mayor número de trabajadores. Mayor al 70%	Monitorear el nivel de empleo de las Mypes Presentar el informe de monitoreo al 2do mes de iniciado la producción, reduciendo en 5% el porcentaje final de cumplimiento por cada día de retraso.

Fuente: Elaboración propia

Al igual que para los objetivos sociales se definen las metas de eficacia y eficiencia para los objetivos de las perspectivas del cliente, de procesos y de crecimiento y desarrollo tal como se observa en las tablas N° 3.28, 3.29 y 3.30.

Tabla N° 3.28
Metas de eficacia y eficiencia – Objetivos del Cliente

Objetivos del Cliente	Eficacia	Eficiencia
Cumplir con la entrega de un millón de chompas según las especificaciones técnicas indicadas en el tiempo oportuno.	Tiempo de producción lote de 1200 chompas 45 días. Mayor al 70%	Número de chompas defectuosas encontradas en la auditoria final Menor a 1% del total.
Realizar el mayor número de capacitaciones, realizar el mayor número de visitas a las Mypes y otras actividades innovadoras en beneficio de las Mypes.	Realizar 7 actividades por convocatoria entre capacitaciones, talleres y exposición de sus productos.	80% de asistencia a las reuniones. 70% de satisfacción de las charlas y capacitaciones recibidas.
Ser reconocido por las Mypes como un programa que les ayuda a incrementar la calidad de sus productos y marketing	Entregar reportes de los resultados de la evaluación al desempeño y calidad de las Mypes semanalmente.	Utilizar medios virtuales para reducir los costos de comunicación
Disminuir el tiempo de atención a las quejas de las Mypes.	Promedio de atención 3 días	Trabajar con formatos únicos de reclamo

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 3.30
Metas de eficacia y eficiencia – Objetivos de Procesos

Objetivos de Procesos	Eficacia	Eficiencia
Tener una organización basada en procesos	Aprobar el mapa de procesos de la organización	Que sea aprobado durante el primer mes de iniciado el programa
Controlar el uso óptimo de los recursos	Contar con una base de datos actualizada del inventario y gastos realizada	Presentar semanalmente un informe de la evaluación de los recursos.
Reducir el número de penalidades a las Mypes.	Menos de 10 Mypes penalizadas y con promedio de retraso de 3 días.	Cumplir con el número de visitas planeadas a las Mypes
Reducir tiempos muertos en la etapa de producción	Tiempo de entrega de materiales máximo de 3 días contados a partir del pago al proveedor.	Contar con un máximo del 20% de Mypes con ampliación.

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 3.31
Metas de eficacia y eficiencia – Objetivos de Crecimiento y desarrollo

Objetivos de Crecimiento y desarrollo	Eficacia	Eficiencia
Consolidar la imagen de transparencia del programa.	Tener toda la información digitalizada, publicada y disponible quincenalmente.	Evaluar y presentar propuestas de mejora a las políticas de transparencia semanalmente.
Incrementar el grado de satisfacción del personal.	Mayor al 90%	Cumplir con el plan de motivación no financiera al personal
Incrementar el rendimiento del personal	90% de Cumplimiento de las actividades programas semanalmente.	Evaluar el desempeño del personal quincenalmente
Incrementar el uso de las tecnologías de información.	Contar con un sistema informático de monitoreo	Capacita al personal en el uso tecnologías de información

Fuente: Elaboración propia

3.4 ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES

Para el cumplimiento de los objetivos, metas e iniciativas estratégicas se proponen indicadores por cada meta como se aprecia en la tabla N°3.32

Tabla N° 3.32
Cuadro de indicadores

	Objetivos	metas	indicadores
Social	Objetivo N°01 Incrementar o mantener los niveles de producción de las micro y pequeñas empresas.	Después de 6 meses de haber participado la Mype del programa Más del 60% de las Mypes debe de tener un igual o mayor nivel de producción.	Cantidad de chompas fabricadas mensualmente.
		Más del 70% de las Mypes al terminar su producción deben de ingresar al almacén a más tardar al 2do día	Tiempo entre el término de la producción y su ingreso a almacén
		Después de 7 días de haber ingresado al almacén más del 70% de las Mypes debe de recibir su pago.	Tiempo entre el ingreso a almacén y la recepción de su cheque de cancelación.
		Que la efectividad del objetivo N°01 sea mayor al 60%	Efectividad del objetivo N°01
	Objetivo N°02 Incrementar o mantener el nivel de empleo	Después de un mes de iniciado la producción La Mype debe de tener igual o mayor número de trabajadores. Mayor al 70%	Variación del número de empleados por Mype
		El informe de monitoreo sobre el nivel de empleo se evalúa periódicamente y son utilizados para su mejora.	Informes de evaluación Planes de mejora
Que la efectividad del objetivo N°02 sea mayor al 50%		Efectividad del objetivo N°02	

	Objetivos	metas	indicadores
Cliente	Objetivo N°03 Cumplir con la entrega de un millón de chompas según las especificaciones técnicas indicadas en el tiempo oportuno.	Más del 70% de Mypes demora 45 días en producir un lote de 1200 chompas.	Tiempo de producción
		El Número de chompas defectuosas encontradas en la auditoria final es menos del 1% del total.	Numero de chompas observadas por defectos
		Que la efectividad del objetivo N°03 sea mayor al 70%	Efectividad del objetivo N°03
	Objetivo N°04 Realizar el mayor número de eventos de calidad, realizar el mayor número de visitas a las Mypes y otras actividades innovadoras.	Número de capacitaciones durante antes, durante y después del inicio de la producción.	N° eventos desarrollados
		80% de asistencia a las reuniones.	Porcentaje de asistencia a los eventos
		70% de satisfacción de las charlas y capacitaciones recibidas.	Grado de satisfacción de los eventos
	Objetivo N°05 Ser reconocido por las Mypes como un programa que les ayuda a incrementar la calidad de sus productos.	Entregar reportes de los resultados de la evaluación de desempeño y calidad de las Mypes semanalmente.	N° de reportes entregados a las Mypes oportunamente
		Realizar círculos de calidad semanalmente	Informes de los círculos de calidad presentados
		El promedio de la eficacia con la eficiencia sea mayor al 60	Efectividad del objetivo N°05
	Objetivo N°06 Solucionar los problemas presentados por las Mypes.	Cumplir con los procedimientos de atención a las Mypes	Cumplimiento de los procedimientos
		Promedio de atención 3 días	Tiempo de atención de reclamos
		El promedio de la eficacia con la eficiencia sea mayor al 60	Efectividad del objetivo N°06
Procesos	Objetivo N°07 Tener una organización basada en procesos	Aprobar el mapa de procesos de la organización y mantenerlo actualizado	N° de procedimientos desactualizados por más de 1 año.
		Tener como máximo un 5% de chompas con defectos en la preauditoria.	N° de Chompas con defectos en la preauditoria.
		El promedio ponderado de la eficacia con la eficiencia sea mayor al 60	Efectividad del objetivo N°07
	Objetivo N°08 Controlar el uso óptimo de los recursos	Contar con una base de datos actualizada del inventario y gastos realizada	Informe de la actualización de la base de datos
		Presentar semanalmente un informe de la evaluación de los recursos.	N° de planes de mejora para
		El promedio ponderado de la eficacia con la eficiencia sea mayor al 70	Efectividad del objetivo N°08
	Objetivo N°09: Reducir el número de penalidades	Menos de 10 Mypes penalizadas y con promedio de retraso de 3 días.	N° de Mypes penalizadas, Tiempo de retraso en la entrega.

	Objetivos	metas	indicadores
Desarrollo y crecimiento	Objetivo N°09: Reducir el número de penalidades	Cumplir con el número de visitas planeadas a las Mypes	N° visitas por Mype
		El promedio ponderado de la eficacia con la eficiencia sea mayor al 60	Efectividad del objetivo N°09
	Objetivo N°10: Reducir tiempos muertos en la etapa de producción	Tiempo de entrega de materiales máximo de 3 días contados a partir del pago al proveedor.	Tiempo de demora en la recepción de la materia prima
		Contar con un máximo del 20% de Mypes con ampliación.	N° Mypes con ampliación
		El promedio ponderado de la eficacia con la eficiencia sea mayor al 60	Efectividad del objetivo N°10
	Objetivo N°11: Consolidar la imagen de transparencia del programa.	Tener toda la información digitalizada, publicada y disponible quincenalmente.	N° de actualizaciones realizadas
		Evaluar y presentar propuestas de mejora a las políticas de transparencia semanalmente.	N° de informes de evaluación y planes de mejora.
		El promedio ponderado de la eficacia con la eficiencia sea mayor al 60.	Efectividad del objetivo N°11
	Objetivo N°12: Incrementar el grado de satisfacción del personal.	Mayor al 90%	Grado de satisfacción del personal
		Cumplir con el plan de motivación no financiera al personal	N° de incentivos no financieros al personal
		El promedio ponderado de la eficacia con la eficiencia sea mayor al 70	Efectividad del objetivo N°12
Objetivo N°13: Incrementar el rendimiento del personal	90% de Cumplimiento de las actividades programas semanalmente.	Porcentaje de cumplimiento de las actividades	
	Evaluar el desempeño del personal quincenalmente	Informes de evaluación del personal	
	El promedio ponderado de la eficacia con la eficiencia sea mayor al 70	Efectividad del objetivo N°13	
Objetivo N°014: Incrementar el uso de las tecnologías de información.	Contar con un sistema informático de monitoreo	Efectividad del sistema informático	
	Capacita al personal en el uso tecnologías de información	N° de capacitaciones al personal	
	El promedio ponderado de la eficacia con la eficiencia sea mayor al 80	Efectividad del objetivo N°14	

Fuente: Elaboración propia

Indicadores de iniciativas estratégicas

Para poder encontrar los cuellos de botella se hizo la pregunta al personal ¿Qué factores impiden o podrían impedir el cumplimiento de las metas? con lo cual se obtuvo los posibles cuellos de botella, para luego definir una estrategia que permita afrontar el cuello de botella, un inductor que soporte la estrategia y su indicador como se observa en la tabla N°3.33.

Tabla N° 3.33
Cuadro de iniciativas estratégicas

	metas	Cuello de botella	Estrategia	Inductor	Indicador
Social	Más del 60% de las Mypes debe de tener un igual o mayor nivel de producción después de 3 meses de haber participado del programa	Las Mypes durante su participación del programa descuidan a sus clientes.	Promover el uso del tiempo óptimo en la fabricación del lote para que puedan atender a sus clientes lo más antes posible.	Reducir el tiempo desde la postulación a la cancelación de la Mype	Tiempo promedio que dura la participación de una Mype desde la convocatoria hasta su cancelación.
	Más del 70% de las Mypes al terminar su producción deben de ingresar al almacén a más tardar al 2do día	Saturación de labores al personal que labora en almacén	Contratar a más personal capacitado para esas fechas previamente planificadas.	Realizar un seguimiento del avance productivo para tener las fechas exactas de ingreso a almacén.	Tiempo promedio que toma realizar la auditoria y conteo en el almacén a una Mype
	Después de 7 días de haber ingresado al almacén más del 70% de las Mypes debe de recibir su pago.	Errores y demora en el relleno de los formatos	Designar un responsable de revisar los formatos y en caso de error solucionarles en el menor tiempo.	Elaborar formatos que permitan su relleno rápido.	Porcentaje de formatos revisados y mejorados
	Después de un mes de iniciado la producción la Mype debe de tener igual o mayor número de trabajadores. Mayor al 70%	Las Mypes prefieren realizar todo el trabajo ellos mismos para reducir sus costos	Premiar a las Mypes que generen mayor puestos de trabajo con un puntaje adicional para las reasignaciones	Registrar el número de personal laborando en cada visita que realice el inspector de campo a las Mypes.	Promedio de número de empleados por Mype
	Contar con un informe del nivel de empleo generado mensualmente para su evaluación	El horario de trabajo de las Mypes es variado	Solicitar relación del personal laborando en los talleres de las Mypes semanalmente.	Realiza visitas inopinadas dentro del horario de trabajo de las Mypes.	Promedio de visitas a la Mypes en las que se encontró cerrado o sin un representante
Cliente	Más del 70% de Mypes demore 45 días en producir un lote de 1200 chompas.	Las materias primas e insumos demoran en llegar a Huancayo	Coordinar la llegada del material en la cantidad necesaria en el tiempo oportuno	Realizar primero la firma de contrato con los proveedores	Tiempo que demora el proveedor en atender el pedido de la materia prima
	Menos del 1% del total chompas encontradas en la auditoria final debe ser defectuosas	No se revisan adecuadamente las chompas en la pre auditoria	Capacitar al personal de inspección	Publicar todas las observaciones encontradas en las preauditorias	Numero de chompas defectuosas encontradas por inspector de campo

	metas	Cuello de botella	Estrategia	Inductor	Indicador
Cliente	Desarrollar capacitaciones, talleres y exposición de productos	Falta de interés de las Mypes	Mejorar la calidad de los eventos.	Premiar a las Mypes que participen activamente de estos eventos.	Percepción de los beneficios de los eventos desarrollados por el núcleo
	Incrementar a un 80% la asistencia a las reuniones.	Falta de una buena planificación	Coordinar con los representantes de las Mypes con anticipación la programación de los eventos.	Considerar como un puntaje adicional la asistencia a los eventos para la reasignación.	Tiempo promedio de anticipación con la que se comunica a las Mypes en relación a los eventos
	Incrementar a un 70% la satisfacción de las Mypes por las capacitaciones y eventos desarrollados	Falta de un ambiente adecuado, para desarrollar eventos más participativos	Buscar el apoyo de otras instituciones para contar con un ambiente adecuado	Promover la construcción de un ambiente adecuado para el uso del programa	Porcentaje de satisfacción de las Mypes y personal con el ambiente de trabajo del programa
	Entregar reportes de los resultados de la evaluación de desempeño y calidad de las Mypes semanalmente.	Falta de información oportuna de los inspectores de campo	Implantar el uso de una plataforma web para que los inspectores puedan ingresar sus datos diariamente	Capacitar al personal para hacer uso de la plataforma.	Promedio de tiempo en demoras en la presentación de información solicitada
	Realizar círculos de calidad semanalmente	No se registra adecuadamente las conclusiones arribadas	Publicar las conclusiones y monitorear el cumplimiento de estas.	Invitar a los representantes de las Mypes a participar	Porcentaje de cumplimiento de las conclusiones arribadas en los círculos de calidad
	Solucionar el 70 % de problemas presentados por las Mypes	Las Mypes reportan los problemas cuando ya han transcurrido varios días	Informar a las Mypes los procedimientos a seguir de acuerdo al tipo de problema que se les presente.	Coordinar con los proveedores las mejores formas de solucionar sus problemas con anticipación.	Promedio de tiempo de demora en comunicar formalmente un problema a inspección.
	Promedio de atención 4 días	La inspectora general sale constantemente a visitas de campo	Establecer el horario y días de atención a las Mypes para solucionar sus problemas.	Registrar las decisiones que se toman para solucionar los problemas	Número de solicitudes por atender a causa de la no presencia del responsable
Procesos	Aprobar el mapa de procesos de la organización y mantenerlo actualizado	El programa es temporal	Convocar al personal que ha trabajado en el programa para proponer y revisar los procesos	Revisar el historial de la programa	Nº de empleados con experiencia en el programa que participen en la elaboración del mapa de procesos.

	metas	Cuello de botella	Estrategia	Inductor	Indicador
Procesos	Incrementar en un 5% el número de visitas a las Mypes con el mismo presupuesto	Las Mypes solicitan a los inspectores visitas no programadas	Elaborar un conjunto de rutas óptimas incluidos los tiempos que se demora para reducir los costos.	Exigir el cumplimiento de las visitas programadas con anticipación	N° de rutas programadas y cumplidas por inspector de campo
	Tener como máximo un 5% de chompas con defectos en la preauditoria.	El número de Mypes por inspector de campo hace que las visitas sean cortas y no tan frecuentes	A través del portal web las Mypes podrán hacer sus consultas en línea y puestas a discusión para todos los inspectores de campo y demás Mypes	Capacitar al personal en el uso del portal web.	Promedio de Mypes asignadas a cada inspector de campo
	Reducir en un 5% el uso de formatos impresos	Desorden en el archivamiento de la documentación	Diseñar formatos que contengan solo la información necesaria y evitar documentos con información redundante.	Evitar solicitar a las Mypes los mismos documentos varias veces.	Tiempo promedio que demora en rellenar los diversos formatos
	Menos de 10 Mypes penalizadas y con promedio de retraso de 3 días.	Falta de esfuerzo de las Mypes para cumplir con los plazos pese a las dificultades	Realizar un monitoreo constante a las Mypes para detectar los problemas con anticipación	Publicar y registrar el historial de las Mypes con penalidad	N° de actividades realizadas para evitar la penalización de las Mypes
	Cumplir con el número de visitas planeadas a las Mypes	Cuando se visita algunos talleres estos están cerrados o no hay un personal encargado	Solicitar un horario de trabajo de las Mypes y los datos de los encargados del taller	Se les descuenta puntos a las Mypes que tienen el taller cerrado o no hay un responsable de taller.	N° de vistas realizadas fuera del horario de trabajo presentado por las Mypes
	Tiempo de entrega de materiales máximo de 3 días contados a partir del pago al proveedor.	La mayoría de los proveedores no tiene distribuidora en Huancayo	Invitar a proveedores de la zona a participar del programa	Cobrar penalidades a los proveedores que demoran en entregar los materiales a las Mypes	Porcentaje de proveedores de materia prima e insumos que sean de Huancayo o zonas aledañas.
	Aprobar el mapa de procesos de la organización y mantenerlo actualizado	El programa es temporal	Convocar al personal que ha trabajado en el programa para proponer y revisar los procesos	Revisar el historial de la programa	N° de empleados con experiencia en el programa que participen en la elaboración del mapa de procesos.

	metas	Cuello de botella	Estrategia	Inductor	Indicador
Crecimiento y desarrollo	Tener como máximo un 5% de chompas con defectos en la preauditoria.	El número de Mypes por inspector de campo hace que las visitas sean cortas y no tan frecuentes	A través del portal web las Mypes podrán hacer sus consultas en línea	Capacitar al personal en el uso del portal web.	Promedio de Mypes asignadas a cada inspector de campo
	Incrementar en un 5% el número de visitas a las Mypes con el mismo presupuesto	Las Mypes solicitan a los inspectores visitas no programadas	Elaborar un conjunto de rutas óptimas incluidos los tiempos que se demora para reducir los costos.	Exigir el cumplimiento de las visitas programadas con anticipación	Nº de rutas programadas y cumplidas por inspector de campo.
	Reducir en un 5% el uso de formatos impresos	Desorden en el archivamiento de la documentación	Diseñar formatos que contengan solo la información necesaria y no sean redundantes.	Evitar solicitar a las Mypes los mismos documentos varias veces.	Tiempo promedio que demora en rellenar los diversos formatos
	Menos de 10 Mypes penalizadas y con promedio de retraso de 3 días.	Falta de esfuerzo de las Mypes para cumplir con los plazos pese a las dificultades	Realizar un monitoreo constante a las Mypes para detectar los problemas con anticipación	Publicar y registrar el historial de las Mypes con penalidad	Nº de actividades realizadas para evitar la penalización de las Mypes
	Cumplir con el número de visitas planeadas a las Mypes	Cuando se visita algunos talleres estos están cerrados o no hay un personal encargado	Solicitar un horario de trabajo de las Mypes y los datos de los encargados del taller	Se les descuenta puntos a las Mypes que tienen el taller cerrado	Nº de visitas realizadas fuera del horario de trabajo presentado por las Mypes
	Tiempo de entrega de materiales máximo de 3 días contados a partir del pago al proveedor.	La mayoría de los proveedores no tiene distribuidora en Huancayo	Invitar a proveedores de la zona a participar del programa	Cobrar penalidades a los proveedores que demoran en entregar los materiales	Porcentaje de proveedores de Huancayo o zonas aledañas.
	Contar con un máximo del 20% de Mypes con ampliación.	Cuando se amplía el plazo a una Mype las demás también quieren que se les amplíe el plazo	Hacer de conocimiento a las Mypes los requisitos que son necesarios para las ampliaciones	Incrementar el puntaje de las Mypes que tengan sustento de ampliación y terminan en menor plazo.	Nº de Mypes a quienes se les rechaza su solicitud de ampliación por falta de sustento.
	Tener toda la información digitalizada, publicada y disponible quincenalmente.	Falta de un responsable de manejar toda la información	Determinar un responsable	Realizar los requerimientos de información con anticipación	Desempeño del responsable del manejo de la información

Fuente: Elaboración propia

3.5 ALINEAMIENTO HORIZONTAL DEL BSC

En esta etapa se verificó la congruencia entre la meta, el cuello de botella y la estrategia y si estos contribuyen a lograr el objetivo. Del mismo modo se verificó si los indicadores realmente miden la meta deseada o la iniciativa estratégica y si su estructura está bien planteada, ver tabla N°3.34.

Tabla N° 3.34
Alineamiento horizontal del BSC

	Objetivos	metas	indicadores	Cuello de botella	Estrategia	Inductor	Indicador
Social		Después de 3 meses de haber participado del programa más del 60% de las Mypes debe de tener un igual o mayor nivel de producción.	Cantidad de chompas fabricadas mensualmente.	Las Mypes durante su participación del programa descuidan a sus demás clientes.	Promover el óptimo uso del tiempo en la fabricación del lote asignado para que puedan atender a sus clientes	Medir, controlar y reducir el tiempo desde la postulación a la cancelación de la Mype	Tiempo promedio que dura la participación de una Mype desde la convocatoria hasta su cancelación.
	Objetivo N°01 Incrementar o mantener los niveles de producción de las micro y pequeñas empresas.	Más del 70% de las Mypes al terminar su producción debe de ingresar al almacén a más tardar al 2do día	Tiempo entre el término de la producción y su ingreso a almacén	Saturación de labores al personal que labora en almacén	Contratar una mayor cantidad de personal capacitado para esas fechas previamente planificadas.	Realizar un seguimiento adecuado del avance productivo de las Mypes para tener las fechas exactas de ingreso a almacén.	Tiempo promedio que toma realizar la auditoria y conteo de prendas en el almacén a una Mype
		Después de 7 días de haber ingresado al almacén más del 70% de las Mypes debe de recibir su pago.	Tiempo promedio entre la fecha de ingreso a almacén y la recepción de su cheque de cancelación.	Errores y demora en el relleno de los formatos	Designar un responsable de revisar los formatos y en caso de error tener procedimientos definidos para solucionarlos en el menor tiempo.	Elaborar formatos que permitan su relleno rápido.	Porcentaje de formatos revisados y mejorados
		Efectividad del objetivo N°01 mayor al 60%	Efectividad del objetivo N°01	-	-	-	-

	Objetivos	metas	indicadores	Cuello de botella	Estrategia	Inductor	Indicador
Social	Objetivo N°02 Incrementar o mantener el nivel de empleo	Después de un mes de iniciado la producción más del 70% de Mypes debe de tener igual o mayor número de trabajadores.	N° de trabajadores	Las Mypes prefieren realizar todo el trabajo ellos mismos para reducir sus costos	Premiar a las Mypes que generen mayor puestos de trabajo con un puntaje adicional para las reasignaciones	Registrar el número de personas laborando en cada visita inopinada que realice el inspector de campo.	Cantidad de Mypes premiadas
		Mejorar en un 30% la calidad de información en relación al nivel de empleo generado.	Calidad de la información sobre el nivel de empleo	El horario de trabajo de las Mypes es variado	Realiza visitas inopinadas dentro del horario de trabajo de las Mypes.	Solicitar relación del personal laborando en los talleres de las Mypes semanalmente.	Tiempo empleado en realizar actividades para recolectar información
	Efectividad del objetivo N°02 mayor al 50%	Efectividad del objetivo N°02	-	-	-	-	
Cliente	Objetivo N°03 Cumplir con la entrega de un millón de chompas según las especificaciones técnicas indicadas en el tiempo oportuno.	Más del 70% de Mypes demora 45 días en producir un lote de 1200 chompas.	Tiempo de producción	Las materias primas e insumos demoran en llegar a Huancayo	Coordinar la llegada del material en la cantidad necesaria en el tiempo oportuno	Realizar la firma de contrato con los proveedores con anticipación	Tiempo que demora el proveedor en atender el pedido de la materia prima
		El Número de chompas defectuosas encontradas en la auditoria final es menos del 1% del total.	Numero de chompas observadas	No se revisar adecuadamente las chompas en la pre auditoria	Capacitar al personal de inspectoría	Publicar todas las observaciones encontradas en las preauditorias	% de chompas observadas por ineficiencia del inspector
	Efectividad del objetivo N°03 mayor al 70%	Efectividad del objetivo N°03	-	-	-	-	
	Objetivo N°04 Incrementar la satisfacción y eficacia de los eventos desarrollados	Desarrollar 7 eventos por convocatoria entre capacitaciones, talleres y exposiciones de productos.	N° eventos desarrollados	Falta de interés de las Mypes	Mejorar la calidad de los eventos.	Organizar los eventos en base a las necesidades de las Mypes	Porcentaje de satisfacción de los eventos realizados
80% de asistencia a las reuniones.		Porcentaje de asistencia a los eventos	Falta de una buen planificación	Coordinar con los representantes de las Mypes con anticipación la programación de los eventos.	Considerar como un puntaje adicional la asistencia a los eventos para la reasignación.	Tiempo promedio de anticipación con la que se comunica a las Mypes para los eventos	

	Objetivos	metas	indicadores	Cuello de botella	Estrategia	Inductor	Indicador
Cliente		Reducir en un 10% los errores por falta de capacitación	% de errores por falta de capacitación	Participación pasiva de las Mypes	Realizar eventos más dinámicos y prácticos	Compartir los conocimientos y experiencias.	Porcentaje de eficacia de los eventos realizados
		Efectividad del objetivo N°04 mayor al 70%	Efectividad del objetivo N°04	-	-	-	-
	Objetivo N°05 Ser reconocido por las Mypes como un programa que les ayuda a incrementar la calidad de sus productos.	Entregar reportes de los resultados de la evaluación de desempeño y calidad a las Mypes semanalmente.	N° de reportes entregados a las Mypes oportunamente	Falta de información oportuna de los inspectores de campo	Implantar el uso de una plataforma web para que los inspectores puedan ingresar la información requerida diariamente	Capacitar al personal para hacer uso de la plataforma.	Número de solicitudes de información atendidas a destiempo
		Realizar círculos de calidad semanalmente	Informes de los círculos de calidad presentados	No se registra adecuadamente las conclusiones arribadas	Publicar las conclusiones y monitorear el cumplimiento de estas.	Invitar a los representantes de las Mypes a participar	Porcentaje de cumplimiento de las conclusiones arribadas en los círculos de calidad
		Efectividad del objetivo N°05 mayor al 60%	Efectividad del objetivo N°05	-	-	-	-
	Objetivo N°06 Solucionar los problemas presentados por las Mypes.	Cumplir con los procedimientos de atención a las Mypes en un 90%	Porcentaje de cumplimiento de los procedimientos	Las Mypes reportan los problemas cuando ya han transcurrido varios días	Informar a las Mypes los procedimientos a seguir de acuerdo al tipo de problema que se les presente.	Coordinar con los proveedores las mejores formas de solucionar sus problemas con anticipación.	Promedio de tiempo de demora en comunicar formalmente un problema a inspectoría.
		Promedio de atención 3 días	Tiempo de atención de reclamos	La inspectora general sale constantemente a visitas de campo	Establecer el horario y días de atención a las Mypes para solucionar sus problemas.	Registrar las decisiones que se toman para solucionar los problemas	Número de solicitudes por atender a causa de la no presencia del responsable
		Efectividad del objetivo N°06 mayor al 60%	Efectividad del objetivo N°06	-	-	-	-

	Objetivos	metas	indicadores	Cuello de botella	Estrategia	Inductor	Indicador
Procesos	Objetivo N°07 Tener una organización basada en procesos	Aprobar el mapa de procesos de la organización para inicios del programa y mantenerlo actualizado	N° de procedimientos desactualizados	El programa es temporal	Convocar al personal que ha trabajado en el programa para proponer y revisar los procesos	Revisar el historial de la programa	N° de empleados con experiencia que participen en la elaboración del mapa de procesos.
		Tener como máximo un 5% de chompas con defectos en la preauditoria.	N° de Chompas con defectos en la preauditoria.	El N° de Mypes por inspector de campo se relaciona con la frecuencia de visita	A través del portal web las Mypes podrán hacer sus consultas en línea	Capacitar al personal en el uso del portal web.	Promedio de Mypes asignadas a cada inspector de campo
		Efectividad del objetivo N°07 mayor al 60%	Efectividad del objetivo N°07	-	-	-	-
	Objetivo N°08 Controlar el uso óptimo de los recursos	Reducir en un 5% el uso de formatos impresos	Porcentaje de formatos digitales	Desorden en el archivamiento de la documentación	Diseñar formatos que contengan solo la información necesaria y no redundante.	Evitar solicitar a las Mypes los mismos documentos varias veces.	Tiempo promedio que demora en rellenar los diversos formatos
		Presentar semanalmente un informe de la evaluación de los recursos.	N° de planes de mejora para	Falta de un responsable de manejar toda la información	Determinar un responsable	Realizar los requerimientos de información con anticipación	Desempeño del responsable del manejo de la información
		Efectividad del objetivo N°08 mayor al 70%	Efectividad del objetivo N°08	-	-	-	-
	Objetivo N°09: Reducir el N° de penalizadas	Menos de 10 Mypes penalizadas y con promedio de retraso de 3 días.	N° de Mypes penalizadas, Tiempo de entrega.	Falta de esfuerzo de las Mypes para cumplir con los plazos pese a las dificultades	Realizar un monitoreo a las Mypes para detectar los problemas anticipadamente	Publicar y registrar el historial de las Mypes con penalidad	N° de actividades realizadas para evitar la penalización de las Mypes
	Cumplir con el número de visitas planeadas a las Mypes	N° visitas por Mype	Cuando se visita algunos talleres estos están cerrados o no hay un encargado	Solicitar un horario de trabajo de las Mypes y los datos de los encargados del taller	Se les descuenta puntos a las Mypes que tienen el taller cerrado	N° de vistas realiza fuera del horario de trabajo presentado por las Mypes	Cumplir con el número de visitas planeadas a las Mypes

	Objetivos	metas	indicadores	Cuello de botella	Estrategia	Inductor	Indicador
Procesos		Efectividad del objetivo N°09 mayor al 60%	Efectividad del objetivo N°09	-	-	-	-
	Objetivo N°10: Reducir tiempos muertos en la etapa de producción	Tiempo de entrega de materiales máximo de 3 días contados a partir del pago al proveedor.	Tiempo de demora en la recepción de la materia prima	La mayoría de los proveedores no tiene en Huancayo	Invitar a proveedores de la zona a participar del programa	Cobrar penalidades a los proveedores que demoran en entregar los materiales	Porcentaje de proveedores que sean de Huancayo o zonas aledañas.
		Contar con un máximo del 20% de Mypes con ampliación.	N° Mypes con ampliación	Cuando se amplía el plazo a una Mype las demás también quieren que se les amplíe el plazo	Hacer de conocimiento a las Mypes los requisitos que son necesarios para las ampliaciones	Incrementar el puntaje de las Mypes que tengan sustento de ampliación pero que terminan en menor plazo.	N° de Mypes a quienes se les rechaza su solicitud de ampliación por falta de requisitos.
		Efectividad del objetivo N°10 mayor al 60%	Efectividad del objetivo N°10	-	-	-	-
Desarrollo y crecimiento	Objetivo N°11: Consolidar la imagen de transparencia del programa.	Tener toda la información digitalizada, publicada y disponible quincenalmente.	N° de actualizaciones realizadas	Falta de un responsable de manejar toda la información	Determinar un responsable	Realizar los requerimientos de información con anticipación	Desempeño del responsable del manejo de la información
		Evaluar y presentar propuestas de mejora a las políticas de transparencia semanalmente.	N° de informes de evaluación y planes de mejora.	Personal ocupado sin tener tiempo para realizar reuniones o presentar propuestas de mejora	Facilitar su trabajo con el uso del portal web y sistema de monitoreo Mype	Reconocer a los trabajadores que presentes propuestas de mejora.	Ahorro de tiempo al implantar los planes de mejora
		Efectividad del objetivo N°11 mayor al 60%	Efectividad del objetivo N°11	-	-	-	-
	Objetivo N°12: Incrementar el grado de satisfacción del personal.	Grado de satisfacción del personal mayor al 90%	Grado de satisfacción del personal	Deficiencias en la planificación y liderazgo	Capacitar al Inspector general y regional	Seleccionar a personal con habilidades de liderazgo y trabajo en equipo	%de satisfacción del personal con el grado de planificación y liderazgo de sus jefes

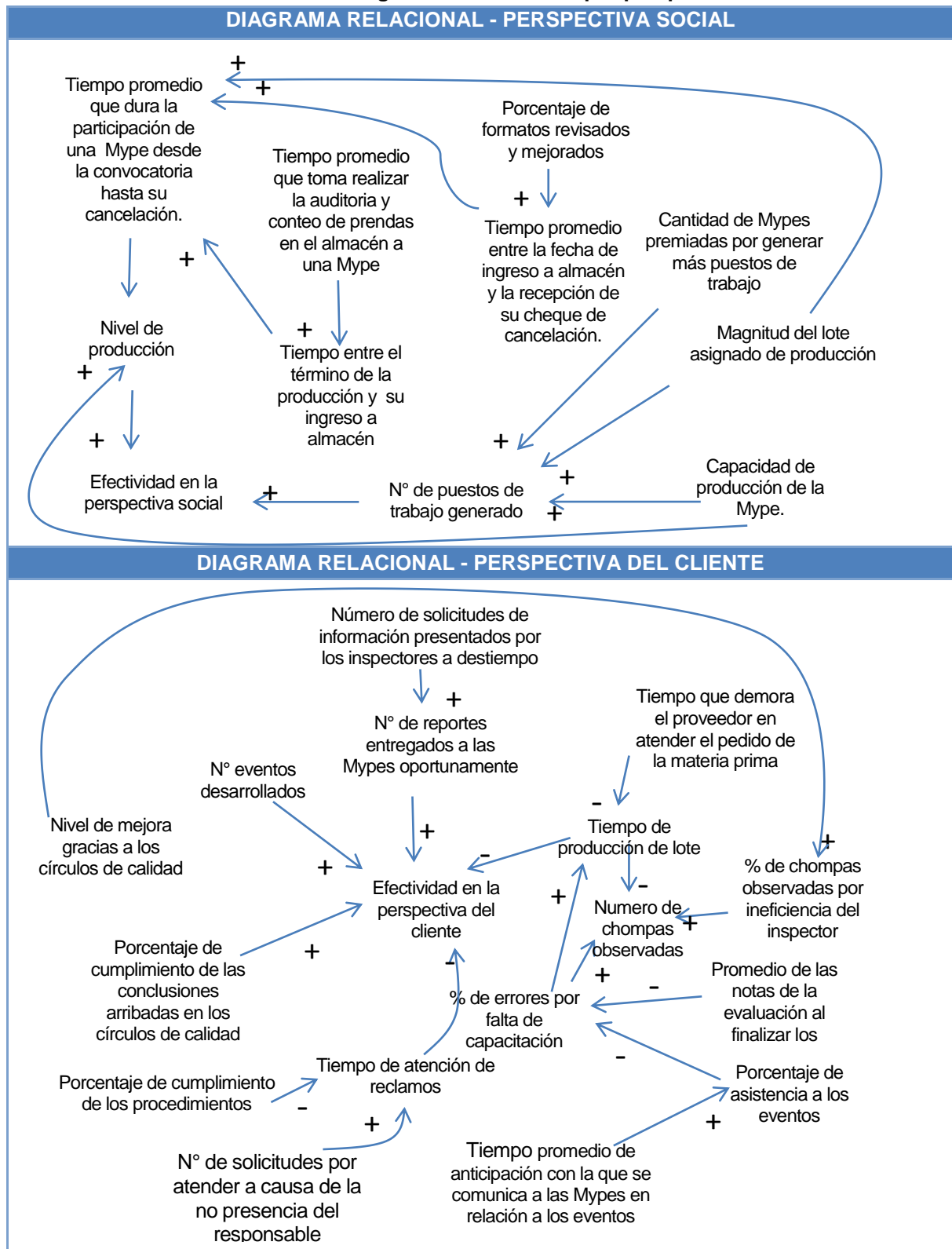
	Objetivos	metas	indicadores	Cuello de botella	Estrategia	Inductor	Indicador
Crecimiento y desarrollo		Cumplir con el plan de motivación no financiera al personal	N° de incentivos no financieros al personal	trabajo bajo presión	Programar y respetar los horarios de descanso del trabajador	Realizar actividades de integración y coaching	Capacidad para manejar conflictos y relaciones laborales difíciles
		Efectividad del objetivo N°12 mayor al 70%	Efectividad del objetivo N°12	-	-	-	-
	Objetivo N°13: Incrementar el rendimiento del personal	90% de Cumplimiento de las actividades programas semanalmente.	Porcentaje de cumplimiento de las actividades	Falta de un plan detallado de actividades	El sistema de monitoreo también permitirá monitorear el avance de las actividades de los inspectores de campo	Comunicar a los inspectores las actividades y metas para la semana con anticipación	Eficacia de la comunicación del plan de actividades
		Evaluar el desempeño del personal quincenalmente	Informes de evaluación personal	Falta de definir de los criterios de evaluación personal	El sistema de monitoreo también permitirá monitorear el desempeño de los inspectores de campo	Reconocer el desempeño de los trabajadores	Grado de conocimiento de los criterios de evaluación del personal
		Efectividad del objetivo N°13 mayor al 70%	Efectividad del objetivo N°13	-	-	-	-
	Objetivo N°014: Incrementar el uso de las tecnologías de información.	Contar con indicadores de la efectividad del programa actualizados	Efectividad del sistema informático	Falta de datos	Designar los responsables de obtener los datos necesarios para monitorear los indicadores	Contar con medios de comunicación permanente con los inspectores y Mypes	Porcentaje de datos faltantes para obtener los indicadores
		Capacita al personal en el uso tecnologías de información	N° de capacitaciones al personal	Los inspectores de campo no cuentan con computadoras personales y servicio de internet	Obligar que los inspectores de campo cuenten con una computadora personal y servicio de internet	Seleccionar a personal que use tecnologías de información	Porcentaje de datos faltantes por causa de no contar con los recursos necesarios.
		Efectividad del objetivo N°14 mayor al 80%	Efectividad del objetivo N°14	-	-	-	-

Fuente: Elaboración propia

3.6 CONSTRUCCIÓN DEL MAPA CAUSAL DEL BSC

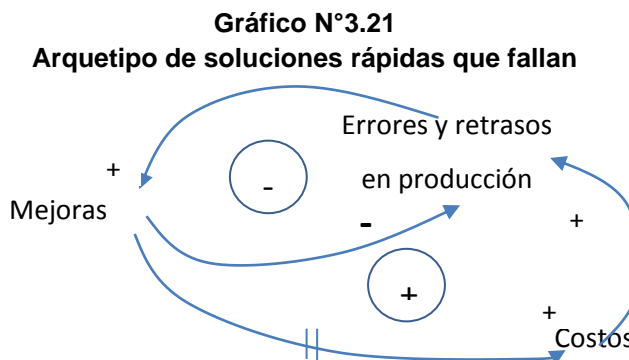
Para poder elaborar el diagrama causal primero se identificó las relaciones positivas y negativas entre los indicadores identificados en la fase anterior, como se aprecia en el gráfico N° 3.19.

Gráfico N° 3.19
Diagramas relacionales por perspectivas



- Reconocimiento al personal
- Disponibilidad de información estratégica
- Satisfacción al personal
- Conocimiento del personal
- Desempeño del personal
- Costos
- Calidad del producto
- Errores y retrasos en producción
- Diferencias en calidad
- Capacidad de producción
- Rentabilidad
- Clientes satisfechos
- Calidad deseada del producto
- Nivel de ingresos
- Rentabilidad
- Nivel de pedidos
- Efectividad del programa

Dentro del diagrama causal se puede identificar el arquetipo de las soluciones rápidas que fallan propuesto por Peter Senger en su libro la quinta disciplina, el cual se muestra en el gráfico N°3.21.



Fuente: Elaboración propia

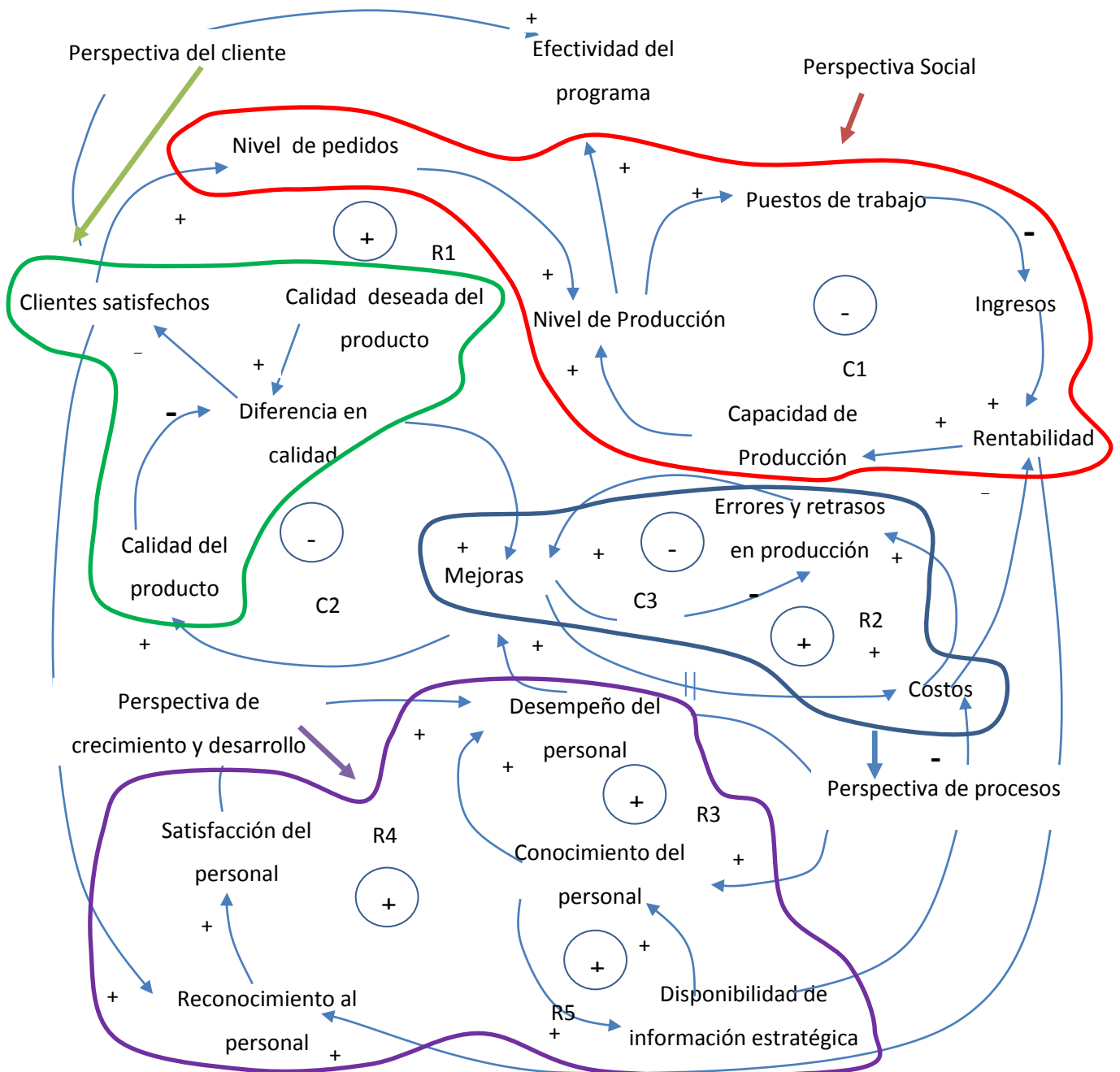
También se han encontrado 5 bucles reforzadores y 3 bucles balanceados o compensatorios, los bucles están relacionados a ciclos pertenecientes a las perspectivas: social, cliente, procesos y crecimiento y desarrollo.

3.7 ALINEAMIENTO VERTICAL DEL BSC

Para verificar si la secuencia causal de las variables pertenecientes a la perspectiva de crecimiento y desarrollo, potencian a los indicadores de procesos internos, los que a su vez deben de apalancar a los indicadores de la perspectiva del cliente y ellos a

su vez hacer lo mismo con los indicadores sociales en el gráfico N°3.22 se identifican las 4 perspectivas en el diagrama causal, del mismo modo se verifica si están alineados a la misión y visión del programa.

Gráfico N°3.22
Alineamiento vertical del BSC



Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en el gráfico anterior las relaciones causales de la perspectiva de crecimiento y desarrollo, apalancan las relaciones causales de procesos, estos a su vez de las relaciones causales del cliente y finalmente las relaciones causales de la perspectiva social, todas están alineadas a la misión y visión del programa.

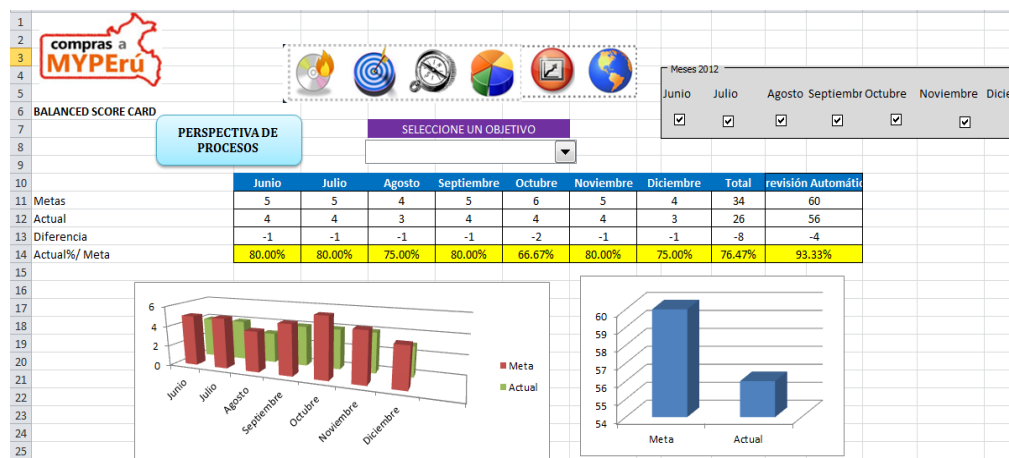
3.8 IMPLEMENTACIÓN DEL BSC UTILIZANDO TECNOLOGÍA ADHOC

Para su implementación se utilizó el programa Microsoft Office Excel 2010, se utilizó como referencia la plantilla diseñada por Luis Muñiz la cual viene en un CD-rom anexo a su libro Cuadro de Mando integral con aportaciones de la autora de esta investigación. El cual permite visualizar los indicadores cuantitativa y gráficamente, realizar el seguimiento de las tareas programas, ver el mapa estratégico y realizar reportes por cada una de las perspectivas en un periodo de tiempo determinado, a continuación en el gráfico N°3.23 de muestras algunas interfaces del BSC.

Gráfico N° 3.23
Interfaces de la implementación del BSC con el programa Excel 2010



N°	Indicador	Unidad	P	Pr	M	Valor del indicador	% de cumplimiento de la meta	Valor del indicador	% de cumplimiento de la meta	Peso del indicador	% de cumplimiento de la meta*Peso del indicador	
8	Tiempo que demora la cancelación	días	20	14	7	10.00	83.85%	9	89.23%	10.00%	8.38%	8.92%
9	Tiempo promedio que toma realizar la auditoria y conteo de prendas en el almacén a una mype	horas	6	5	4	4.00	100.00%	4.2	93.00%	10.00%	10.00%	9.30%
10	Porcentaje de formatos revisados y mejorados	%	40%	50%	60%	45.0%	47.50%	58%	93.00%	10.00%	4.75%	9.30%
11	Efectividad en la perspectiva del cliente	%	50%	70%	90%	68.4%	62.27%	76.85%	77.00%	100.00%	68.44%	76.86%
12	Tiempo de producción	días	60	52	45	50.00	76.67%	48	86.00%	8.00%	6.13%	6.88%
13	Numero de chompas observadas por mypes	chompas	15	10	5	9.00	72.00%	8	79.00%	6.00%	4.32%	4.74%
14	Tiempo de retraso en la entrega.	días	8	4	0	2.00	82.50%	2.5	78.13%	7.00%	5.78%	5.47%
15	Tiempo que demora el proveedor en atender el pedido de la materia prima	días	7	5	3	4.00	82.50%	4	82.50%	5.50%	4.54%	4.54%
16	N° eventos desarrollados	eventos	1	2	4	3.00	76.67%	4	100.00%	5.00%	3.83%	5.00%
17	Porcentaje de asistencia a los eventos	%	75%	85%	95%	88.0%	75.50%	90%	82.50%	6.00%	4.53%	4.95%
18	% de errores por falta de capacitación	%	3%	2%	1%	2.0%	65.00%	1.50%	82.50%	4.00%	2.60%	3.30%
19	Porcentaje de satisfacción de los eventos realizados	%	50%	70%	90%	65.0%	56.25%	72%	68.50%	6.50%	3.66%	4.45%



Fuente: Programa BSC desarrollado para el NEC-Chompas, sede Huancayo 2012.
Elaboración: propia

3.9 ANÁLISIS DE ESCENARIOS:

Debido a que solo se cuenta con la información semestral de los indicadores desarrollados con la metodología del Balanced Score Card desde el mes de junio a diciembre del 2012 y con la medición de los indicadores basados en información histórica de la ejecución durante todo el programa en el año 2010 y 2011, haciendo un total de 02 reportes semestrales del año 2012 y 03 reportes semestrales del año 2010 y 2011, no ha sido posible realizar la simulación del BSC dinámicamente utilizando el Software Stella porque no existe suficiente información histórica que pueda respaldar la información histórica de los años 2010 y 2011.

De poder simularse el modelo se podría probar la hipótesis dinámica del diagrama causal mostrado en el gráfico N°3.19, sin embargo debido al alcance de la investigación que busca encontrar la correlación entre la efectividad y la implementación del Balanced Score Card no se profundiza en esta fase.

3.10 ESTABLECIMIENTO DE PUNTOS DE APRENDIZAJE

Durante el año 2012 se implementó parcialmente el uso de estos indicadores y se inició con la recolección de algunos datos que aún no habían sido considerados dentro de los informes finales del programa.

Las dificultades que se presentaron: para definir y seleccionar indicadores adecuados resultan de dos causas básicas:

- Porque existía una tendencia en el personal a utilizar series de indicadores pre elaborados sin un análisis previo de su utilidad.
- Por el uso indiscriminado de indicadores contruidos fuera del contexto de lo que se quiere evaluar, fue importante para esto el análisis de la misión y visión.

Por lo tanto, si bien los indicadores son una herramienta indispensable en el proceso de evaluación, es preciso insistir, sobre todo en el caso de los indicadores de tipo cuantitativo, en que tanto en su estructura como en su operación inciden factores que pueden desdibujar los resultados o bien dar lugar a sesgos en la interpretación.

Por lo que debe evitarse sobrevalorar su expresión numérica, ya que no son un fin en sí mismos, y esta actitud puede derivar en que los indicadores se conviertan en obstáculos para el cambio.

Se trabajó en hacer entender al personal que cuando la evaluación se apoye en indicadores, debe partirse del hecho de que el programa es un todo, compuesto de un ambiente externo e interno, del cual el sistema de indicadores es sólo un componente.

Por tal razón, las acciones preventivas o correctivas que puedan tomarse no se deben basar exclusivamente en indicadores, deben complementarse con un estudio de las condiciones generales, con el fin de analizar la incidencia de fenómenos exógenos.

El desarrollo de la presente tesis constituyó un medio de aprendizaje en la dirección estratégica de la organización, en el desarrollo de cada una de sus fases.

3.11 CONTROL Y SUPERVISIÓN DE CADA UNA DE LAS ACTIVIDADES

Para supervisar y controlar la ejecución de cada una de las etapas del Balanced Score Card, se desarrolló una lista conteniendo aspectos importantes a considerar durante el desarrollo de esta herramienta el cual se aprecia en la tabla N°3.35, para verificar el desarrollo de esta primer herramienta estratégica en la organización y considerar los resultados para implementar un proceso de mejora continua.

Tabla N° 3.35
Lista de supervisión y control en el desarrollo del BSC

Aspectos	Peso
Porcentaje de empleados participantes	15%
Porcentaje de líderes de la organización participantes	10%
Años de experiencia en el programa de los participantes	20%
Horas de trabajo con los participantes	10%
N° de representante por stakeholders	15%
Existencia de información histórica	10%
Capacitación del personal en indicadores	10%
Nivel de sustento de las decisiones tomadas	10%
Total	100%

Elaboración: propia

La calificación para el presente trabajo iniciado en junio del 2012 y finalizado en marzo del 2013 utilizando la lista de supervisión y evaluación propuesta, muestra los siguientes resultados en la tabla N° 3.36

Tabla N° 3.36
Resultados de la evaluación al desarrollo del BSC

Aspectos	Peso	Puntaje	Puntaje Ponderado
Porcentaje de empleados de la sede Huancayo participantes	15%	90%	0.135
Porcentaje de líderes de la organización participantes	10%	100%	0.1
Años de experiencia en el programa de los participantes	15%	30%	0.045
Horas de trabajo con los participantes	10%	60%	0.06
N° de representante por stakeholders	15%	80%	0.12
Existencia de información histórica	10%	60%	0.06
Capacitación del personal en indicadores	7%	60%	0.042

Aspectos	Peso	Puntaje	Puntaje Ponderado
Nivel de sustento de las decisiones tomadas	10%	60%	0.06
Experiencia en la construcción de BSC	8%	50%	0.04
Total	100%		0.662

Elaboración: propia

Según los resultados de la tabla anterior se califica la elaboración del presente Balanced Score Card con un 66.2% evidencia algunos aspectos a mejorar como el nivel de experiencia en el Programa del personal el cual es una consecuencia de la temporalidad del programa y de la falta de un sistema de retención del talento humano, otro aspecto a mejorar es el nivel de conocimientos del personal en la definición de indicadores y objetivos estratégicos, esto se da debido a que la mayor cantidad de personal es de formación técnica en procesos textiles, industria del vestido y otros.

El desarrollo del capítulo III, ha sido arduo en la aplicación de la metodología del Balanced Score Card, se ha logrado explicar los resultados de cada una de sus fases y constantemente se ha recorrido al marco teórico, conceptual y metodológico para asegurarse de aplicar correctamente la metodología. Las fases han sido enunciadas ordenadamente sin embargo en su desarrollo práctico se ha vuelto a corregir la fase cuatro relacionada al establecimiento de indicadores en varias oportunidad después de desarrollar las fases cinco, seis y siete, volviendo a construir el mapa causal, el alineamiento vertical y el alineamiento horizontal, con el objetivo de que exista coherencia entre todas las fases.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el presente capítulo se detalla los resultados obtenidos después de la aplicación de la metodología del Balanced Score Card como son la matriz estratégica y la relación de indicadores validados después de un proceso de mejora continua durante su implementación, también se analizan los cuadros de la efectividad del programa utilizando datos históricos de los años 2010 y 2011 con los resultado de los indicadores luego de la aplicación del BSC durante el año 2012, finalmente se valida la hipótesis a través de un análisis correlacional.

4.1 RESULTADOS OBTENIDOS

- **El mapa de objetivos**

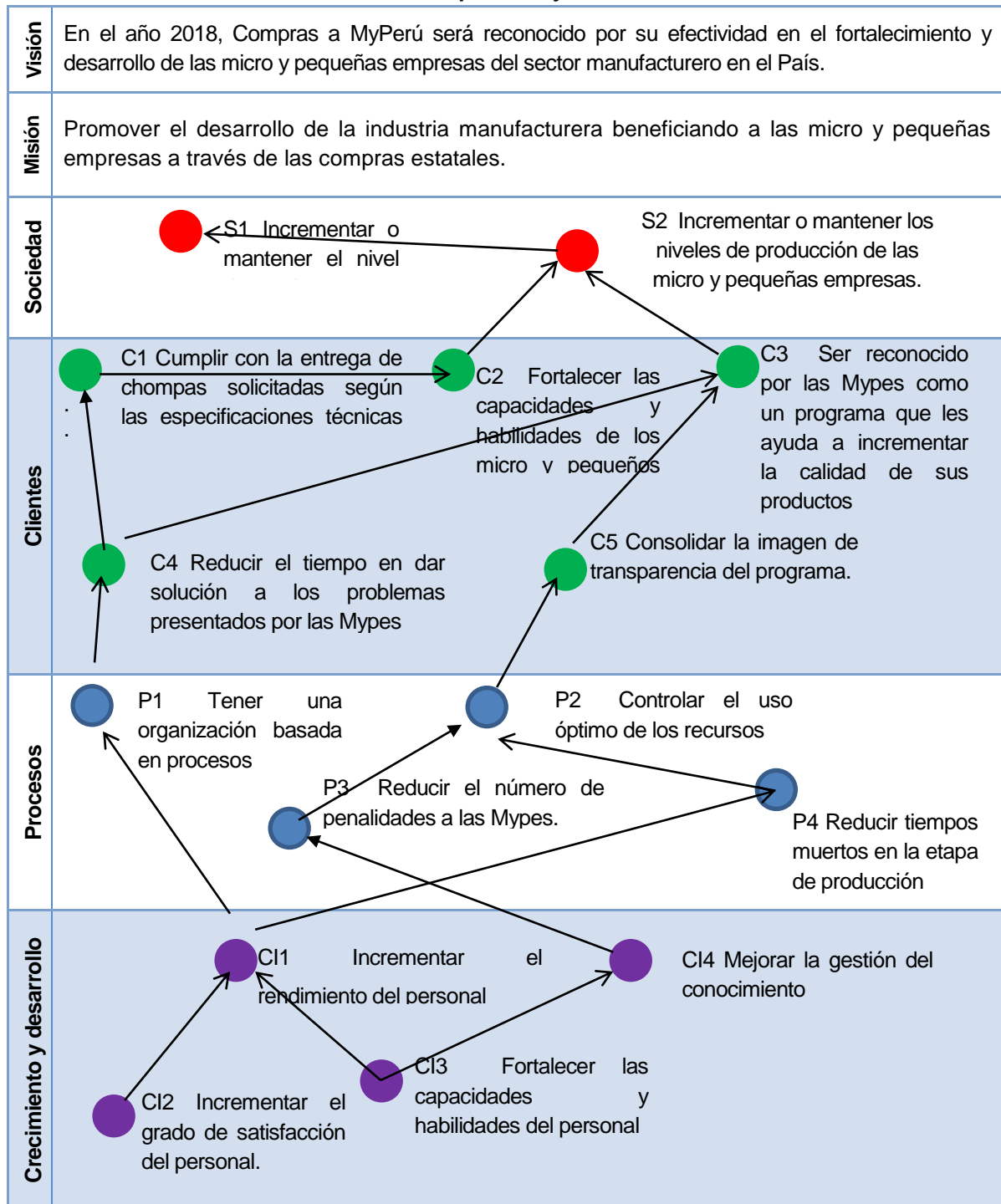
Es la descripción gráfica que muestra de manera ordenada las relaciones y el orden de ejecución en cada una las perspectivas estudiadas, para conseguir la meta nuclear y tiene como elementos los objetivos elegidas en cada una la perspectivas, los cuales guardan relación directa con el conjunto de indicadores escogidos y las relaciones causales encontradas.

El programa compras a MyPerú no cuenta con un plan estratégico debido a la temporalidad del programa, trabaja basándose principalmente en la guía de ejecución del programa la cual ha sido la misma desde el inicio del programa hasta la actualidad, por lo que el mapa de objetivos obtenido constituye un aporte para poder desarrollar un plan de actividades que permitan tangibilizar los objetivos alineados con la misión y visión de la organización.

Para poder elaborar el mapa de objetivos se inició desde la parte superior es decir la meta nuclear que es el de mantener o incrementar el nivel de empleo, hasta la perspectiva de desarrollo, se extrajo los objetivos de todas las perspectivas y se ordenó según su relación señalando dicha dependencia.

Se diseñó un mapa de objetivos inicial el cual se fue modificando hasta obtener el mapa de objetivos final el cual se muestra en el gráfico N°4.1

Gráfico N° 4.1
Mapa de Objetivos



Elaboración: propia

Del gráfico anteriormente mostrado se desprende el mapa estratégico el cual consiste en definir estrategias que conduzcan al cumplimiento de cada uno de los objetivos, en el caso del NEC de chompas escolares sede Huancayo las estrategias finales son definidas por inspección regional en coordinación con inspección general y es información confidencial del programa.

▪ **Ficha de Indicadores**

En la tabla N°4.1 se muestra un resumen de los indicadores de efectividad

Tabla N° 4.1
Resumen de los indicadores de efectividad

Cod	Indicador	Unid.	Meta	Peso	Fórmula
E0	Efectividad del programa	%	100%	100%	Promedio de la efectividad de las perspectivas social, del cliente, procesos y de crecimiento
E1	Efectividad en la perspectiva social	%	90%	25%	La efectividad de una perspectiva es el resultado de la sumatoria de los porcentajes de cumplimiento de los indicadores por su peso respectivo pertenecientes a dicha perspectiva
E2	Efectividad en la perspectiva del cliente	%	90%	25%	
E3	Efectividad de la perspectiva de procesos	%	90%	25%	
E4	Efectividad en la perspectiva de crecimiento y desarrollo	%	90%	25%	

En la tabla N°4.2 se muestra un resumen de los indicadores por perspectiva

Tabla N° 4.2
Resumen de los indicadores por perspectiva

Perspectiva Social					
Cod	Indicador	Unid.	Meta	Peso	Fórmula
S1	N° de trabajadores por Mype	trabajadores	5	18.00%	.-----
S2	Incentivos para promover la generación de empleo	Escala de 0 a 20	6	10.00%	.-----
S3	Cantidad de chompas fabricadas mensuales	chompas	19	15.00%	.-----
S4	% del monto pagado por el programa convertido en ganancia	%	55%	10.00%	$\frac{\text{Ingreso total} - \text{Costo total}}{\text{Ingreso total}} * 100$
S5	Tiempo total dedicado a la participación del programa	días	50%	10.00%	.-----
S6	Tiempo entre el término de la producción e ingreso a almacén	días	75	7.00%	$\text{Fecha de ingreso a almacén} - \text{Fecha de término de producción}$
S7	Tiempo que demora la cancelación	días	2	10.00%	$\text{Fecha de presentación de expediente} - \text{Fecha de recepción de cheque}$
S8	Tiempo que toma realizar la auditoría y conteo de prendas en el almacén	horas	7	10.00%	$\text{Hora de salida} - \text{Hora de ingreso}$
S9	Porcentaje de formatos revisados y mejorados	%	4	10.00%	$\frac{\text{Formatos revisados}}{\text{Total de formatos}} * 100$
Total				100%	
Perspectiva del Cliente					
C1	Tiempo de producción	días	90%	8.00%	$\text{Fecha de ingreso a almacén} - \text{Fecha de firma de contrato}$
C2	Número de chompas observadas por Mypes	chompas	45	6.00%	.-----
C3	Tiempo de retraso en la entrega.	días	5	7.00%	$\text{Fecha de ingreso a almacén real} - \text{Fecha de ingreso a almacén programado}$

Cod	Indicador	Unid.	Meta	Peso	Fórmula
C4	Tiempo que demora el proveedor en entregar la materia prima	días	0	5.50%	$\frac{\text{Fecha de entrega de hilado} - \text{Fecha de depósito al proveedor}}{}$
C5	N° eventos desarrollados	eventos	3	5.00%	.-----
C6	Porcentaje de asistencia a los eventos	%	95%	6.00%	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de asistentes}}{\text{Total de Mypes}} * 100$
C7	% de errores por falta de capacitación	%	95%	4.00%	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de errores por falta de capacitación}}{\text{Total de errores}} * 100$
C8	Porcentaje de satisfacción de los eventos realizados	%	85%	6.50%	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Mypes satisfechas}}{\text{Total de Mypes}} * 100$
C9	Tiempo promedio de anticipación con la que se comunica a las Mypes en relación a los eventos	días	5	5.00%	$\frac{\sum_{n=1}^n \text{Fecha de evento} - \text{Fecha de aviso}}{n}$
C10	Promedio de las notas de la evaluación al finalizar los eventos	Escala de 0 a 20	15	5.50%	$\frac{\sum_{n=1}^n \text{notas}}{n}$
C11	N° de reportes entregados a las Mypes oportunamente	reportes	6	6.00%	.-----
C12	Informes de los círculos de calidad presentados	informes	4	5.50%	.-----
C13	Porcentaje de cumplimiento de las conclusiones arribadas en los círculos de calidad	%	60%	5.50%	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de conclusiones implementadas}}{\text{Total de conclusiones}} * 100$
C14	Porcentaje de cumplimiento de los procedimientos	%	70%	5.50%	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de procedimientos cumplidos}}{\text{Total de procedimientos}} * 100$
C15	Tiempo de atención de reclamos	días	3	6.00%	$\frac{\text{Fecha de respuesta} - \text{Fecha de presentación}}{}$
C16	Porcentaje de solicitudes de información atendidas a destiempo	%	1%	6.00%	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de solicitudes a destiempo}}{\text{Total de solicitudes}} * 100$
C17	Tiempo de demora en comunicar el problema a inspectoría.	días	2	3.00%	$\frac{\text{Fecha de presentación} - \text{Fecha donde ocurrió el hecho}}{}$
C18	Porcentaje de solicitudes por atender a causa de la ausencia del responsable	%	1%	4.00%	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de solicitudes sin atender}}{\text{Total de solicitudes}} * 100$
Perspectiva de procesos					
P1	Porcentaje de procedimientos desactualizados	%	5%	7.00%	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de procedimientos desactualizados}}{\text{Total de procedimientos}} * 100$
P2	N° de formatos digitales	Formatos	8	6.00%	.-----
P3	N° de planes de mejora	Planes de mejora	4	5.00%	.-----
P4	Desempeño del responsable del manejo de la información	Escala de 0 a 20	18	5.00%	.-----
P5	N° de empleados con experiencia en el programa que participen en la elaboración del mapa de procesos.	empleados	5	7.00%	.-----
P6	N° de Chompas con defectos en la preauditoría.	chompas	5	9.00%	.-----
P7	Promedio de Mypes asignadas a cada inspector de campo	Mypes	15	8.00%	$\frac{\text{Total de Mypes}}{\text{N}^\circ \text{ de inspectores}}$

Cod	Indicador	Unid.	Meta	Peso	Fórmula
P9	N° de Mypes penalizadas	Mypes	0	9.00%	.-----
P10	Porcentaje de Mypes con ampliación	%	10%	9.00%	$\frac{N^{\circ} \text{ de Mypes con ampliación}}{\text{Total de Mypes}} * 100$
P11	N° de actividades realizadas para evitar la penalización de las Mypes	actividades	4	8.00%	.-----
P12	N° de visitas improductivas	visitas	2	6.00%	.-----
P13	Porcentaje de proveedores de materia prima e insumos que sean de Huancayo	%	40%	7.00%	$\frac{N^{\circ} \text{ de proveedores de la zona}}{\text{Total de proveedores}} * 100$
P14	Tiempo promedio que demora en rellenar los diversos formatos	Horas	1	6.00%	$\text{Hora de término} - \text{Hora de inicio}$
Total				100%	
Perspectiva de crecimiento y desarrollo					
D1	Porcentaje de cumplimiento de las actividades	%	95%	8.00%	$\frac{N^{\circ} \text{ actividades cumplidas}}{\text{Total de actividades}} * 100$
D2	Información desactualizada	%	2%	7.00%	.-----
D3	Calidad de los planes de mejora presentados	Escala de 0 a 20	18	7.00%	.-----
D4	% de chompas observadas por ineficiencia del inspector	%	1%	5.00%	$\frac{N^{\circ} \text{ de chompas observadas}}{\text{Total de chompas}} * 100$
D5	Resultados de evaluación del personal	Escala de 0 a 20	18	7.00%	.-----
D6	Grado de satisfacción del personal	%	70%	10.00%	$\frac{N^{\circ} \text{ de personal satisfecho}}{\text{Total de personal}} * 100$
D7	Nivel de liderazgo	Escala de 0 a 20	18	8.00%	.-----
D8	Nivel de comunicación	Escala de 0 a 20	18	8.00%	.-----
D9	N° de incentivos no financieros al personal	incentivos	5	6.00%	.-----
D10	N° de capacitaciones al personal	capacitaciones	4	5.00%	.-----
D11	Capacidad para manejar conflictos y relaciones laborales dificultosas	Escala de 0 a 20	16	7.00%	.-----
D12	Porcentaje de datos faltantes para obtener los indicadores	%	1%	7.00%	$\frac{N^{\circ} \text{ de requerimientos atendidos}}{\text{Total de requerimientos de información}} * 100$
D13	Efectividad del sistema informático	Escala de 0 a 20		9.00%	.-----
Total				100%	

Elaboración: propia

Utilizando los indicadores definidos de eficacia y eficiencia se procede a calcular sus valores porcentuales con el objetivo de hallar la efectividad para cada uno de los periodos en estudio, dichos cálculos se muestran en las tablas N°4.3 y N°4.4.

4.2 Medición del cumplimiento de los indicadores de eficacia y eficiencia

Teniendo los valores actuales para cada uno de los indicadores se procede a calcular el porcentaje de cumplimiento de cada uno de ellos dividiéndolo con la meta deseada, para luego hallar la eficacia de cada una de las perspectivas como se muestra en la tabla N°4.3.

Tabla N° 4.3
Porcentajes de cumplimiento de los indicadores de eficacia

Indicador de eficacia por perspectiva	Peso	META	VALOR ACTUAL	2010	VALOR ACTUAL	2012 I	VALOR ACTUAL	2012 II
				% de cumplimiento de la meta		% de cumplimiento de la meta		% de cumplimiento de la meta
PERSPECTIVA SOCIAL				60.01%		68.85%		76.17%
N° de trabajadores por Mype	25%	6	2.50	38.75%	3	47.50%	3	47.50%
Nivel de incentivos para promover la generación de empleo en las Mypes	20%	19	15.00	65.00%	16	73.75%	18	94.7%
Cantidad de chompas fabricadas mensuales	20%	2000	1600	65.00%	1650	69.38%	1700	85.0%
Porcentaje del monto pagado por el programa convertido en ganancia	20%	50%	46.0%	86.00%	42%	72.00%	42%	72.00%
Porcentaje de formatos revisados y mejorados	15%	60%	45.0%	47.50%	58%	93.00%	58%	93.00%
PERSPECTIVA DEL CLIENTE				71.98%		80.75%		82.82%
Número de chompas observadas por Mypes	12%	5	9.00	72.00%	8	79.00%	8	79.00%
N° eventos desarrollados	9%	4	3.00	76.67%	4	100.00%	4	100.00%
Porcentaje de asistencia a los eventos	10%	95%	88.0%	75.50%	90%	82.50%	90%	82.50%
% de errores por falta de capacitación	8%	1%	2.0%	65.00%	1.50%	82.50%	1.50%	82.50%
Porcentaje de satisfacción de los eventos realizados	11%	90%	65.0%	56.25%	72%	68.50%	72%	68.50%
Promedio de las notas de la evaluación de los eventos	8%	18	16.00	76.67%	16	76.67%	16	76.67%
N° de reportes entregados a las Mypes oportunamente	7%	90%	60.0%	47.50%	70%	65.00%	75%	83.33%
Informes de los círculos de calidad presentados	10%	4	3.00	76.67%	3.5	88.33%	3.5	88.33%
Porcentaje de cumplimiento de las conclusiones arribadas en los círculos de calidad	10%	60%	55.0%	82.50%	58%	93.00%	59%	98.33%
Porcentaje de solicitudes de información atendidas a tiempo	8%	95%	90.00%	94.73%	92%	96.84%	95%	100.00%
Porcentaje de solicitudes por atender a causa de la ausencia del responsable	7%	1%	2.0%	65.00%	2.50%	47.50%	2.50%	47.50%

Indicador de eficacia por perspectiva	Peso	META	VALOR ACTUAL	2010	VALOR ACTUAL	2012 I	VALOR ACTUAL	2012 II
				% de cumplimiento de la meta		% de cumplimiento de la meta		% de cumplimiento de la meta
PERSPECTIVA DE PROCESOS				56.82%		73%		76.65%
Porcentaje de procedimientos desactualizados.	10%	5%	12.00%	51.00%	8%	79.00%	8%	79.00%
N° de formatos digitales	8%	8	4.00	30.00%	6.00	65.00%	7.00	87.50%
N° de planes de mejora presentados	6%	4	2.00	53.33%	3	76.67%	3	76.67%
N° de empleados con experiencia en el programa que participen en la elaboración del mapa de procesos.	8%	5	3.00	53.33%	3.5	65.00%	4	80.00%
Desempeño del responsable del manejo de la información	8%	17	15.00	65.00%	16	82.50%	16	82.50%
N° de Chompas con defectos en la preauditoria	8%	5	16.00	48.67%	10	76.67%	10	76.67%
Promedio de Mypes asignadas a cada inspector de campo	8%	15	20.00	41.67%	19	53.33%	19	53.33%
N° de visitas por Mype	9%	8	7.50	82.50%	7.8	93.00%	7.8	93.00%
N° de Mypes penalizadas	10%	0	7.00	59.17%	6	65.00%	6	65.00%
Porcentaje de Mypes con ampliación	10%	10%	15.0%	65.00%	15%	65.00%	15%	65.00%
N° de actividades realizadas para evitar la penalización de las Mypes	8%	4	3.00	65.00%	4	100.00%	4	100.00%
Porcentaje de proveedores que sean de Huancayo	7%	40%	24.0%	62.67%	20%	53.33%	25%	62.5%
PERSPECTIVA DE DESARROLLO Y CRECIMIENTO				66.57%		78.98%		82.74%
Porcentaje de cumplimiento de las actividades	10%	95%	86.0%	68.50%	90%	82.50%	90%	82.50%
Información desactualizada	9%	2%	5.0%	47.50%	4%	65.00%	4%	65.00%
Calidad de los planes de mejora presentados	9%	18	15.00	65.00%	16	76.67%	16	76.67%
% de chompas observadas por ineficacia del inspector	9%	1%	2.0%	65.00%	2%	65.00%	2%	65.00%
Resultados de evaluación del personal	10%	18	15.50	56.25%	16	65.00%	17	94.4%
Grado de satisfacción del personal	11%	70%	65.0%	82.50%	68%	93.00%	68%	93.00%
Nivel de liderazgo	7%	18	16.00	76.67%	15	65.00%	16	76.67%
Nivel de comunicación	7%	18	15.50	70.83%	17	88.33%	17	88.33%
N° de capacitaciones al personal	9%	4	2.00	53.33%	4	100.00%	4	100.00%
Capacidad para manejar conflictos y relaciones laborales difíciles	9%	16	15.00	82.50%	15	82.50%	15	82.50%
Porcentaje de datos faltantes para obtener los indicadores	10%	1%	3.0%	65.00%	2%	82.50%	2%	82.50%

Tabla N° 4.4
Porcentaje de cumplimiento de los indicadores de eficiencia

Indicador por perspectiva	Peso	META	2010		2012 I		2012 II	
			VALOR ACTUAL	% de cumplimiento de la meta	VALOR ACTUAL	% de cumplimiento de la meta	VALOR ACTUAL	% de cumplimiento de la meta
PERSPECTIVA SOCIAL				70.19%		78.06%		79.18%
Tiempo total dedicado a la participación del programa	25%	75	100.00	56.25%	95	65.00%	95	65.00%
Tiempo entre el término de la producción y su ingreso a almacén	25%	2	4.00	76.67%	5	65.00%	5	65.00%
Tiempo que demora la cancelación	25%	7	10.00	83.85%	9	89.23%	9	89.23%
Tiempo promedio que toma realizar la auditoria y conteo de prendas en el almacén a una Mype	25%	4	4.00	100.00%	3.7	93.00%	3.9	97.50%
PERSPECTIVA DEL CLIENTE				67.45%		72.54%		74.74%
Tiempo de producción	18%	45	50.00	76.67%	48	86.00%	48	86.00%
Tiempo de retraso en la entrega.	18%	0	2.00	82.50%	2.5	78.13%	2.5	78.13%
Tiempo que demora el proveedor en atender el pedido de la materia prima	16%	3	4.00	82.50%	4	82.50%	3.5	87.50%
Tiempo promedio de anticipación con la que se comunica a las Mypes en relación a los eventos	16%	5	2.00	47.50%	1.5	38.75%	2	47.50%
Tiempo de atención de reclamos	16%	3	4.00	65.00%	3.5	82.50%	3.5	82.50%
Tiempo de demora en comunicar formalmente un problema a inspectoría.	16%	1	4.00	47.50%	3	65.00%	3	65.00%
PERSPECTIVA DE PROCESOS				68.13%		85.31%		86.53%
N° de visitas improductivas	20%	2	4.00	76.67%	3	88.33%	3	88.33%
Tiempo promedio que demora en rellenar los diversos formatos	20%	1	1.80	44.00%	1.2	86.00%	1.2	86.00%
Nivel de sistematización y automatización de procesos	20%	18	14	77.77%	16	88.88%	16	88.88%
Utilización de los medios electrónicos	20%	18	13	72.22%	15	83.33%	17	94.44%
Costo promedio por visita a Mype	20%	5	8	70%	7	80%	7.5	75%
PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO				63.75%		82.5%		85.00%
N° de incentivos no financieros al personal	50%	5	2.00	47.50%	3	65.00%	4	80.00%
Costo unitario de capacitación al personal	50%	10	12	80%	10	100%	11	90%

Fuente: Elaboración propia

La tabla N° 4.5 muestra el resumen de los indicadores de eficacia y eficiencia para cada una de las perspectivas, donde se puede apreciar que los indicadores del periodo 2012-II han mejorado en relación al periodo 2012-I y en referencia al periodo 2010-II.

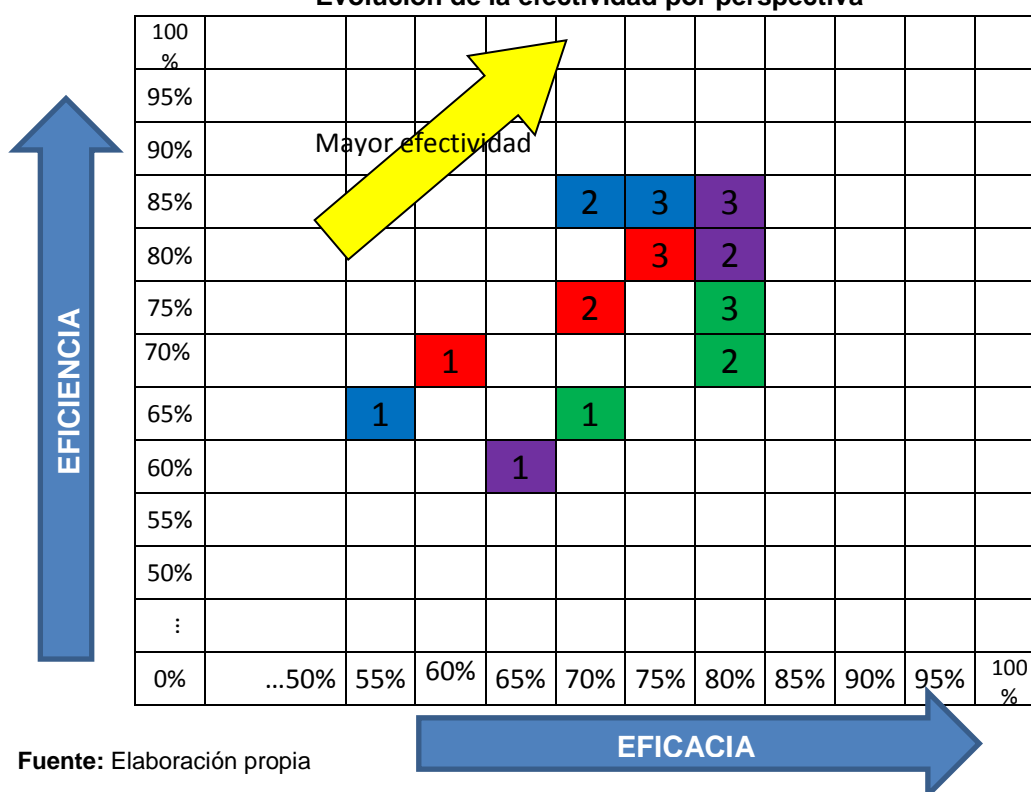
Tabla N° 4.5
Resumen de los valores obtenidos de eficacia y eficiencia por perspectiva

Perspectiva	2010 II		2012 I		2012 II	
	Eficacia	Eficiencia	Eficacia	Eficiencia	Eficacia	Eficiencia
Perspectiva Social	60.01%	70.19%	68.85%	78.06%	76.17%	79.18%
Perspectiva del Cliente	71.98%	67.45%	80.75%	72.54%	82.82%	74.74%
Perspectiva de procesos	56.82%	68.13%	73%	85.31%	76.65%	86.53%
Perspectiva de desarrollo y crecimiento	66.57%	63.75%	78.98%	82.50%	82.74%	85.00%

Fuente: Elaboración propia

De la tabla anterior se puede observar que la eficacia de la perspectiva de procesos es la que ha mejorado en un mayor porcentaje, de un 56.82% del periodo 2010-II a un 86.53% en el periodo 2012 II y la perspectiva social ha sido la que ha mejorado su efectividad en mayor grado del periodo 2012-I al periodo 2012-II, para observar mejor la evolución de la eficacia y eficiencia y por ende el de la efectividad por cada una de las perspectivas se muestra el gráfico N° 4.2.

Gráfica N° 4.2
Evolución de la efectividad por perspectiva



Fuente: Elaboración propia

4.3 CUADRO COMPARATIVO DE LA SITUACIÓN INICIAL Y LA FINAL

- **En relación a la efectividad**

Para poder tomar decisiones se tiene que revisar la efectividad, para hallar la efectividad de cada una de las perspectivas se debe promediar la eficacia y eficiencia cuyos resultados se muestran en la tabla N° 4.6

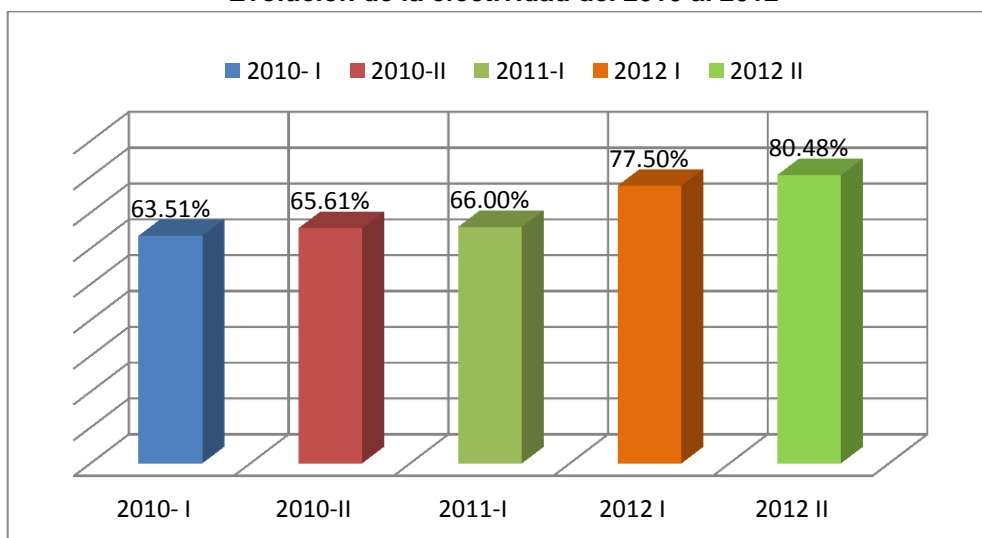
Tabla N° 4.6
Resultados de la efectividad

Perspectiva	2010 II	2012 I	2012 I	2010 II	2012 I	2012 I	2010 II	2012 I	2012 I
	Eficacia			Eficiencia			Efectividad		
Perspectiva Social	60.01%	68.85%	76.17%	70.19%	78.06%	79.18%	65.10%	73.46%	77.68%
Perspectiva del Cliente	71.98%	80.75%	82.82%	67.45%	72.54%	74.74%	69.72%	76.65%	78.78%
Perspectiva de procesos	56.82%	73%	76.65%	68.13%	85.31%	86.53%	62.48%	79.16%	81.59%
Perspectiva de desarrollo y crecimiento	66.57%	78.98%	82.74%	63.75%	82.50%	85.00%	65.16%	80.74%	83.87%
PROMEDIO	63.84%	75.39%	79.59%	67.38%	79.60%	81.36	65.61%	77.50%	80.48%

Fuente: Elaboración propia

De los datos obtenidos en la tabla anterior y utilizando la misma forma de cálculo se halla la efectividad para los periodos 2010-I y 2011-I basados en información histórica, en el año 2011 solo existe un periodo debido a que a diferencia de los años 2010 y 2012 el programa Compras a MyPerú sólo se ejecutó durante 4 meses y medio, en el gráfico N°4.3 se muestra la evolución de la efectividad.

Gráfica N° 4.3
Evolución de la efectividad del 2010 al 2012



Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en el gráfico anterior la efectividad del NEC chompas escolares del programa Compras a MyPerú ha evolucionado durante el año 2012 llegando hasta un 80.48% de efectividad total en el periodo 2012 II, logrando incrementar en un 2.98% en relación al periodo 2012-I. También el estado de los indicadores ha ido variando con la implementación del Balanced Score Card en la tabla N°4.7 se muestra la evolución de los 57 indicadores.

Tabla N° 4.7
Análisis de evolución de los indicadores por perspectiva

Perspectiva	2010 II			2012 I			2012 II					
	Efectividad	Indicadores			Efectividad	Indicadores			Efectividad	Indicadores		
		P	R	B		P	R	B		p	R	B
Perspectiva Social	65.10%	1	4	4	73.46%	0	4	5	77.68%	0	3	6
Perspectiva del Cliente	69.72%	0	7	11	76.65%	1	4	13	78.78%	0	3	15
Perspectiva de procesos	62.48%	1	14	2	79.16%	0	6	11	81.59%	0	4	13
Perspectiva de desarrollo y crecimiento	65.16%	0	9	4	80.74%	0	5	8	83.87%	0	2	11
Promedio Total	65.61%	2	34	21	77.50%	1	19	37	80.48%	0	12	45

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en la tabla anterior durante el periodo 2012 II existieron 45 indicadores buenos, 12 indicadores regulares y ningún indicador estuvo en peligro. A diferencia del periodo 2012 I donde 37 indicadores fueron buenos, 19 indicadores tuvieron un resultado regular y 1 indicador estuvo en peligro.

Teniendo como referencia los datos del año 2010 II donde 21 indicadores fueron buenos, 34 indicadores tuvieron un resultado regular y 2 indicadores tuvieron resultados peligrosos para la organización.

Con lo cual se puede evidenciar una mejora en el estado de los indicadores después de la implementación del Balanced Score Card.

▪ **En relación a la herramienta de gestión estratégica**

La gestión estratégica inicial estuvo caracterizada por utilizar pocos indicadores y estar orientada a cumplir con la producción de chompas solicitadas sin invertir tiempo en analizar si los resultados alcanzados estaban contribuyendo a cumplir con la misión y alcanzar la visión del programa.

La gestión estratégica actual está orientada a lograr la efectividad buscando el equilibrio entre los indicadores de eficacia y eficiencia, se cuenta con 57 indicadores definidos pertenecientes a las perspectivas social, del cliente, de

procesos y crecimiento y desarrollo, antes se contaba sólo con objetivos y pocas metas cuantificadas para un plazo determinado, actualmente se cuenta con metas establecidas y estrategias que van a impulsar el cumplimiento de dichas metas.

El uso de las perspectivas nos ha permitido mejorar de manera integral y realizar un proceso de mejora continua.

Otra ventaja de la herramienta constituye el soporte un apoyo a la toma de decisiones.

4.4 VALIDACIÓN DE LA HIPÓTESIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Para realizar la prueba de hipótesis se plantea la hipótesis nula la cual es opuesta a la hipótesis planteada en la investigación, la cual es:

Ho= La herramienta Balanced Score Card no influye positivamente en la efectividad del Programa Compras a MyPerú sede Huancayo.

Y la hipótesis alterna la cual es:

Hi= La herramienta Balanced Score Card influye positivamente en la efectividad del Programa Compras a MyPerú sede Huancayo.

La hipótesis se puede plantear de manera simbólica como:

Ho= $\mu_1 - \mu_2 = 0$ Hipótesis Nula H1= $\mu_1 - \mu_2 \neq 0$ Hipótesis alternativa

Como se quiere saber si existe una correlación lineal entre las variables efectividad y Balanced Score Card, se utilizan los resultados de efectividad del gráfico N°4.3 correspondientes a los periodos 2010 I, 2010 II, 2011 I, 2012 I y 2012 II, para realizar la prueba de T-Student utilizando Microsoft Excel 2010 y los datos de disponibilidad de información estratégica el cual es el indicador de la variable Balanced Score Card, los cuales se muestran en la tabla N°4.8

Tabla N° 4.8
Datos de las variables Balanced Score Card y efectividad

N°	Periodo	Balanced Score Card	
		(Disponibilidad de información estratégica)	Efectividad
1	2010- I	55%	63.51%
2	2010-II	55%	65.61%
3	2011-I	55%	66.00%
4	2012 I	65%	77.50%
5	2012 II	88%	80.48%

Fuente: Elaboración propia

Con los datos de las dos variables se realiza la prueba de T-Student cuyos resultados se muestran en la tabla N°4.9

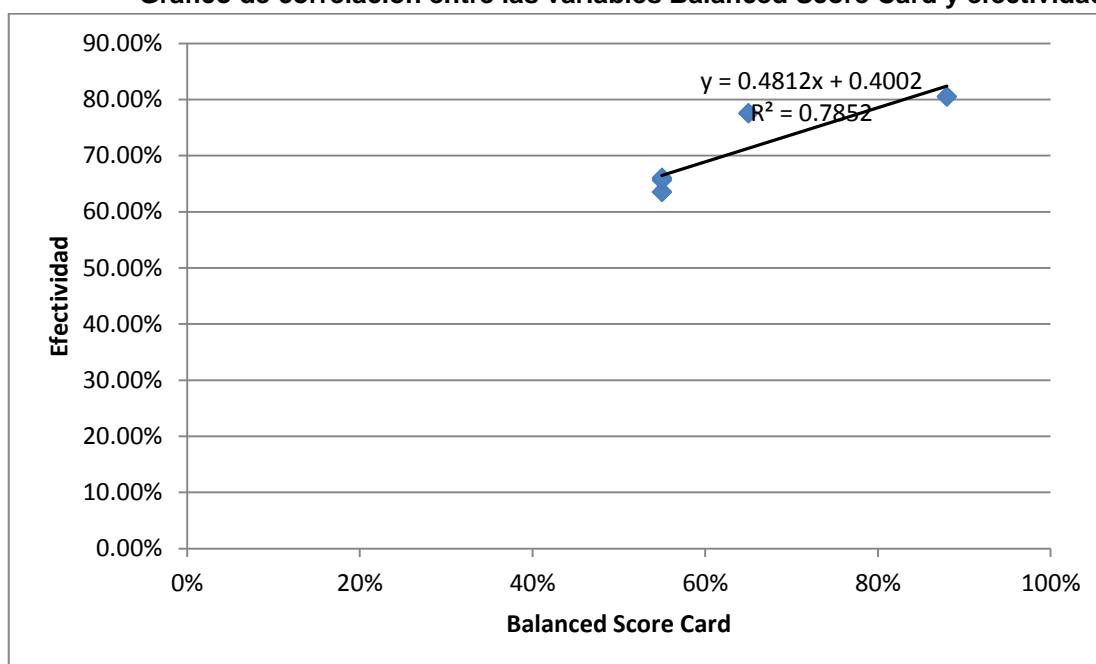
Tabla N° 4.9
Resultados de la prueba de T-Student

	<i>Variable 1</i>	<i>Variable 2</i>
Media	0.636	0.7062
Varianza	0.02048	0.006038765
Observaciones	5	5
Coeficiente de correlación de Pearson	0.88612615	
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	4	
Estadístico t	-1.90219945	
P(T<=t) una cola	0.064954444	
Valor crítico de t (una cola)	2.131846786	
P(T<=t) dos colas	0.129908888	
Valor crítico de t (dos colas)	2.776445105	

Fuente: Elaboración propia

También con los datos de la Tabla N°4.8 se realiza el diagrama de dispersión el cual se muestra en el gráfico N°4.4 el cual incluye la ecuación lineal de correlación, cuyo coeficiente de determinación es igual a 0.7852.

Gráfica N° 4.4
Gráfico de correlación entre las variables Balanced Score Card y efectividad



Fuente: Elaboración propia

Una vez calculado el valor del coeficiente de correlación se determinó si tal valor obtenido mostraba que las variables Balanced Score Card y efectividad están relacionadas en realidad o tan solo presenta dicha relación, como consecuencia del azar.

En consecuencia, dado un cierto coeficiente de correlación R_{XY} obtenido en una determinada muestra se comprobó si dicho coeficiente es posible que se encuentre dentro de la distribución muestral especificada por la hipótesis nula.

Y se comparó el valor obtenido con el existente en las tablas para un cierto nivel de significancia α y $N-2$ grados de libertad $t_{(\alpha, N-2)}$ el cual marca el límite (baja probabilidad de ocurrencia, según la hipótesis nula) de pertenencia de un cierto coeficiente r_{xy} a la distribución muestral de correlaciones procedentes de una población $\rho=0$.

De esta forma si:

$$t > t_{(\alpha, N-2)} \Rightarrow \text{Se rechaza } H_0$$

Es decir la herramienta Balanced Score Card influye positivamente en la efectividad del Programa Compras a MyPerú sede Huancayo.

$$t < t_{(\alpha, N-2)} \Rightarrow \text{No se rechaza } H_0$$

Es decir La herramienta Balanced Score Card no influye positivamente en la efectividad del Programa Compras a MyPerú sede Huancayo.

Reemplazando los valores se obtienen los valores de t y $t_{(\alpha, N-2)}$ siendo los siguientes:

$$t = \frac{0.87734}{\sqrt{\frac{1-(0.87734)^2}{5-2}}} = 3.30956 \quad t_{(\alpha, N-2)} = 2.776445105$$

Siendo $t > t_{(\alpha, N-2)} \Rightarrow$ Se rechaza la hipótesis nula y se valida la hipótesis planteada por la investigación.

Durante el desarrollo del capítulo IV se detallan los resultados obtenidos después de la implementación del Balanced Score Card como la matriz estratégica, la misión y visión, así como la ficha de indicadores de eficacia y eficiencia para las cuatro perspectivas.

También se muestra como se ha incrementado la efectividad del periodo 2012 I al periodo 2012 II, logrando validar la hipótesis de la influencia positiva entre las variables Balanced Score Card y efectividad utilizando los resultados obtenidos en el año 2012 y hallando la efectividad y disponibilidad de información estratégica utilizando los mismos indicadores con información histórica para los años 2010 y 2011.

CONCLUSIONES

1. La implementación del Balanced Score Card ha influido positivamente en la efectividad del núcleo ejecutor de compra de chompas escolares del programa Compras a MyPerú sede Huancayo logrando incrementar su efectividad del periodo 2012-I al periodo 2012-II en un 2.98%, alcanzando una efectividad de 80.48%.
2. Se valida la teoría de la aplicación del Balanced Score Card como una herramienta de gestión estratégica, debido a que la aplicación de la metodología en el programa ha mejorado la disponibilidad de la información estratégica permitiendo tomar decisiones que han permitido incrementar el porcentaje de cumplimiento de metas de los indicadores.
3. La teoría de la efectividad propuesta por Stephen Covey utilizada en la investigación ha permitido incrementar la eficacia y la eficiencia de forma equilibrada e integral, lo cual ha creado un ambiente de estabilidad en la organización al definir claramente el fin que persigue el núcleo ejecutor de compra de chompas escolares del Programa Compras a MyPerú.

RECOMENDACIONES

1. El impacto que genera la implementación de la herramienta del Balanced Score Card en una organización va depender de cómo sus líderes usen la información para tomar mejores decisiones.
2. Todo criterio de priorización de objetivos e indicadores debe tener un sustento basado en información histórica y confiable
3. Se debe de tener cuidado en distinguir las relaciones correlacionales con las relaciones causales entre variables al momento de construir el mapa causal de la organización.
4. Fomentar la participación de los colaboradores de la organización en la gestión estratégica, permite encontrar oportunidades de mejora.

REFERENCIAS

Referencias Bibliográficas:

1. Chiavenato, Idalberto (2007). Introducción a la teoría general de la administración. Séptima Edición. McGraw-Hill Interamericana. México D.F.
2. Covey, Stephen R. (1997). Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. 1ra Edición. Espasa Libros S.L. Madrid
3. Francés, Antonio (2006). Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral. Primera edición. Pearson Educación. México D.F.
4. Johansen Bertoglio, Oscar (2008). Introducción a la teoría general de sistemas. Editorial Limusa. México D.F.
5. Muñiz, Luis (2012). Cuadro de mando integral utilizando tablas dinámicas con Excel. 1ra Edición. Profit Editorial, Impreso por Editora El Comercio S.A. Lima.
6. Rodríguez Ulloa, Ricardo (2006). Metodología Sistémica para elaborar y mantener un Cuadro de Mando Integral y dinámico (CMID) - MSDBSC-EM. Instituto Andino de Sistemas – IAS. Lima.
7. Salguero Anabitarte, Amado (2001). Indicadores de gestión y cuadro de mando. 3ra Edición. Ediciones Díaz de Santos. Madrid.
8. Senger, Peter (1998). La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente. 2da Edición. Granica .Buenos Aires
9. Van Gigch, John (2008). Teoría general de sistemas. 3ra Edición. Trillas .México D.F.
10. Villajuana Pablo, Carlos (2010). Cómo tejer el Balanced Score Card. 1ra Edición. Universidad ESAN. Lima.
11. Villajuana Pablo, Carlos (2009). Los 7 tejidos estratégicos: Un plan sin indicadores es como un cuerpo sin alma. 1ra Edición. Asociación civil universidad de Ciencias y Humanidades, Fondo Editorial. Lima.

Referencias Electrónicas:

1. Balanced Scorecard Institute (2000). Evaluation of a BSC System and its Implementation, Evidence of a Mature Scorecard: The Power of Alignment!
Disponible en: http://www.balancedscorecard.org/portals/0/pdf/Evaluation_Step_9_CR2.pdf
<http://www.balancedscorecard.org/LinkClick.aspx?fileticket=8wXgAlaKxF0%3d&tabid=56>
Accesado el: [05 de agosto del 2012]
2. Contraloría General de la República (2008). Programas Sociales en el Perú
Elementos para una propuesta desde el control gubernamental
Disponible en: www.gobernabilidad.org.pe/download.php?programas-sociales_1222469649.pdf
Accesado el: [24 de febrero del 2013]
3. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2010). Políticas de apoyo a las pymes en América Latina entre avances innovadores y desafíos institucionales
Disponible en: www.eclac.org/publicaciones/xml/0/45410/LCR.2180.pdf
Accesado el: [24 de febrero del 2013]
4. Dirección General de Estudios Económicos, Evaluación y Competitividad Territorial (2011). Estadísticas de la Micro y Pequeña empresa.
Disponible en: <http://www.produce.gob.pe/reMype/data/Mype2011.pdf>
Accesado el: [12 de Noviembre del 2012]
5. Vara Horna, Arístides Alfredo (2007). La evaluación de impacto de los programas sociales – Fundamentos teóricos y metodológicos y aplicación al caso peruano.
Disponible en: http://aristidesvara.net/Libro_evaluacion_impacto_aristidesvara.pdf
Accesado el: [25 de febrero del 2013]