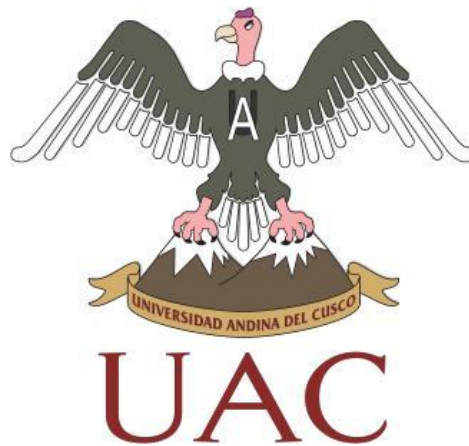




UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA

ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



TESIS

“EFECTIVIDAD DE LA GESTIÓN LOGÍSTICA MEDIANTE EL BALANCED SCORECARD EN LA EMPRESA CERVECERÍAS CUSCO S.A.C. – 2019”

Línea de Investigación: Gestión
Empresarial

Para optar al Título Profesional de Ingeniero
Industrial

PRESENTADO POR:

Huamanguilla Baca, Jhonatan

Velazco Cárdenas, Iris Alessandra

ASESOR:

Mgt. Ing. Julio Villasante Lindo

CUSCO - PERÚ

2019



Dedicatoria

Al señor de Torrechayoc, por guiar mis pasos y protegerme.

Mis padres, Deciret y Wilian, y mis hermanos por ser consejeros y modelos de superación.

Iris Velazco

A la santísima virgen del Carmen, por estar siempre conmigo.

A mis padres, Sixto y Josefina, por su apoyo incondicional.

Jhonatan Huamanguilla



Agradecimiento

Agradecemos profundamente a la empresa Cervecerías Cusco S.A.C. y a su gerente general Ramiro Farfán Kilian, facilitarnos el acceso a la información y sus recomendaciones.

Agradecer a nuestro asesor de tesis, Mgt. Ing. Julio Villasante Lindo, por el apoyo brindado durante el desarrollo de este trabajo.

A nuestros docentes, quienes compartieron sus conocimientos y experiencia, por su permanente apoyo desde el principio de nuestros estudios.

Iris Alessandra Velazco Cárdenas

Jhonatan Huamanguilla Baca



Resumen

La presente investigación tiene como objetivo evaluar la efectividad de la Gestión Logística en la empresa Cervecerías Cusco S.A.C mediante el uso del Balanced Scorecard; (BSC); con el fin de identificar y mejorar los procesos de la gestión logística mediante las perspectivas Financiera, de Procesos Internos, de Aprendizaje y del Cliente.

La metodología que se utilizó fue descriptiva con un diseño no experimental, puesto que no manipularemos ninguna variable o dimensión.

La efectividad de la gestión logística es de 73.63% promedio de las perspectivas analizadas, se verifica que el cambio en los ocho indicadores es estadísticamente significativo y existe una diferencia entre los resultados del 2018 y el 2019, la efectividad de la gestión logística desde la perspectiva financiera es de 77%, la efectividad de la gestión logística desde la perspectiva de clientes es de 65%, la efectividad de la gestión logística desde la perspectiva de procesos es de 44%, la efectividad de la gestión logística desde la perspectiva de aprendizaje interno es de 67%.



Abstract

This research aims to evaluate the effectiveness of Logistics Management in the company Cervecerías Cusco S.A.C through the use of the Balanced Scorecard; (BSC); in order to identify and improve logistics management processes through the Financial, Internal Processes, Learning and Client perspectives.

The methodology that was used was descriptive with a non-experimental design, since we will not manipulate any variable or dimension.

The effectiveness of logistics management is 73.63% average of the analyzed perspectives, it is verified that the change in the eight indicators is statistically significant and there is a difference between the results of 2018 and 2019, the effectiveness of logistics management from the perspective Financial is 77%, the effectiveness of logistics management from the perspective of customers is 65%, the effectiveness of logistics management from the perspective of processes is 44%, the effectiveness of logistics management from the perspective of internal learning It is 67%.



Índice

Dedicatoria	II
Agradecimiento	III
Resumen	IV
Abstract.....	V
Índice	VI
Índice de Tablas.....	IX
Índice de Figuras	X
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1 Descripción del Problema.....	1
1.2 Formulación del Problema.....	3
1.2.1 Problema General	3
1.2.2 Problemas Específicos	3
1.3 Justificación de la investigación	4
1.3.1 Conveniencia	4
1.3.2 Relevancia Social.....	4
1.3.3 Implicancia práctica	4
1.3.4 Valor Teórico	5
1.3.5 Utilidad Metodológica	5
1.4 Objetivos de la Investigación	5
1.4.1 Objetivo General.....	5
1.4.2 Objetivos Específicos	5
1.5 Delimitación de la Investigación	6
1.5.1 Delimitación Espacial	6
1.5.2 Delimitación Temporal	7
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	8
2.1 Antecedentes de la investigación.....	8
2.1.1 Antecedentes a Nivel Internacional	8
2.1.2 Antecedentes a Nivel Nacional.....	10
2.1.3 Antecedentes a Nivel Local	14
2.2 Bases Teórico – Científicas	19
2.2.1 Gestión Logística	19
2.2.2 Balanced Scorecard.....	27
2.2.3 Efectividad	34



2.3	Variable	36
2.4	Dimensiones	36
2.4.1	Operacionalización de variables	37
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA.....		38
3.1	Tipo de investigación	38
3.2	Nivel de investigación	38
3.3	Diseño de investigación.....	38
3.4	Universo	39
3.5	Muestra	39
3.6	Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos.....	39
3.6.1	Técnicas	39
3.6.2	Los instrumentos.....	39
CAPÍTULO IV: DIAGNÓSTICO.....		40
4.1	La Empresa	40
4.1.1	Antecedentes de la empresa.....	40
4.1.2	Misión de la empresa	41
4.1.3	Visión de la empresa.....	41
4.1.4	Valores de la empresa	41
4.2	Análisis Externo	41
4.2.1	Análisis SEPTE (Social, Económico, Político, Tecnológico y Ecológico)	42
4.2.2	Matriz de Evaluación de los Factores Externos – EFE.....	52
4.2.3	Matriz del perfil competitivo – MPC.....	53
4.2.4	Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter	55
4.3	Análisis Interno	60
4.3.1	Análisis AMOFHIT	60
4.3.2	Matriz de Evaluación de los Factores Internos – EFI.....	71
Capítulo V: ESTRATEGIAS Y BALANCED SCORECARD.....		73
5.1	Objetivos y Diseño de las Estrategias	73
5.1.1	Matrices de formulación de estrategias.....	73
5.1.2	Matriz de Decisión.....	79
5.2	Diseño del Balanced Scorecard	83
5.2.1	Objetivos Específicos	83
5.2.2	Mapa Estratégico	84
5.2.3	Indicadores.....	85
CAPÍTULO VI: RESULTADOS		93
6.1	Perspectiva Financiera.....	93
6.1.1	Reducir los costos logísticos.....	93



6.1.2	Reducir el porcentaje de ventas perdidas.....	95
6.2	Perspectiva del cliente	96
6.2.1	Satisfacción del cliente interno	96
6.2.2	Mejorar la satisfacción del cliente externo	98
6.3	Perspectiva de procesos	99
6.3.1	Incrementar la ocupabilidad de camiones.....	99
6.3.2	Incrementar el retorno de activos.....	101
6.4	Perspectiva de aprendizaje interno	103
6.4.1	Incrementar la satisfacción de los trabajadores	103
6.4.2	Capacitar y formar a los trabajadores	104
	Discusión de Resultados.....	105
	Conclusiones.....	108
	Recomendaciones	109
	Referencias Bibliográficas.....	111
	Anexos.....	115
	Anexo 1. Matriz de Consistencia.....	115
	Anexo 2. Encuesta de satisfacción del cliente interno	116
	Anexo 3. Encuesta de satisfacción del cliente interno	117
	Anexo 4. Datos enero-abril, 2018-2019	119
	Anexo 6. Formato control de activos	120
	Anexo 7. Formato efectividad de entrega.....	121
	Anexo 8. Formato inventario de activo circulante.	122
	Anexo 9. Fotos de encuestas realizadas a los trabajadores de la empresa	123
	Anexo 10. Formato de liquidación de caja, ventas.....	124
	Anexo 11. Fotos de encuestas realizadas a los trabajadores de la empresa	125
	Anexo 12. Branding de la empresa cervecías Cusco SAC.....	126
	126
	Anexo 8. Indicadores de gestión logística en el Balanced Scorecard	127



Índice de Tablas

Tabla 1 Operacionalización de variables	37
Tabla 2 Matriz de Valores	41
Tabla 3: Hogares en Cusco con tenencia de TI, 2007-2017	50
Tabla 4: Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	52
Tabla 5: Proveedores de botellas PET y botellas de vidrio.	56
Tabla 6: Proveedores de transporte local y nacional	56
Tabla 7: Matriz de atractividad de las 5 fuerzas competidoras de Porter	60
Tabla 8 productos ofrecidos por la empresa Cervecerías Cusco SAC	62
Tabla 9: Productos ofrecidos por la empresa Cervecerías Cusco SAC	65
Tabla 10: Matriz de Evaluación de Factores Internos de la empresa (MEFI)	72
Tabla 11: Indicador de costos logísticos	85
Tabla 12: Indicador de ventas perdidas	86
Tabla 13: Indicador de satisfacción del cliente.....	86
Tabla 14: Indicador de entregas a tiempo	87
Tabla 15: Ficha Indicador Utilización de Transporte	87
Tabla 16: Entregas perfectamente recibidas	88
Tabla 17: Nivel de cumplimiento de despachos	88
Tabla 18: Capacitaciones mensuales	89
Tabla 19: Costos logísticos y % de costos logísticos, enero-Abril 2019	93
Tabla 20: Ventas perdidas y % de ventas perdidas, Enero-Abril 2019.	95
Tabla 21 : Encuesta de satisfacción del cliente interno	97
Tabla 22: Número de quejas, enero-abril 2019.....	98
Tabla 23: Ocupabilidad de camiones, enero-abril 2019	100
Tabla 24: Retorno de botellas, enero-abril 2019.....	101
Tabla 25: Retorno de bidones, Enero-Abril 2019.....	102



Tabla 26: Encuesta de Satisfacción de los trabajadores de logística	103
Tabla 27: Número de capacitaciones a los trabajadores de logística.....	104
Tabla 28: Efectividad de la gestión logística	107

Índice de Figuras

Figura 1. Ubicación de Cervecerías Cusco	6
Figura 2. Estructura Organizacional de Cervecerías Cusco S.A.C.....	40
Figura 3. Cusco: Valor Agregado Bruto	47
Figura 4: Ventas por categorías en el rubro de bebidas no alcohólicas al año 2019. .48	
Figura 5: Ventas por categorías en el rubro de bebidas no alcohólicas año 2016.48	
Figura 6. Ciclo de Vida del subsector de la Cerveza y el Agua Embotellada	54
Figura 7. Ciclo de Vida de la Empresa Cervecerías Cusco SAC	54
Figura 8: Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.....	55
Figura 9. Estructura de la Administración de Cervecerías Cusco S.A.C.	61
Figura 10: Evolución de ventas enero-abril 2019	63
Figura 11: Orden de despacho de carga –distribución.....	67
Figura 12: Cuadre de productos terminados almacén central.....	68
Figura 13: Diagrama del flujo de compras	69
Figura 14 :Organigrama del área de logística	71
Figura 15. Matriz PEYEA de la Empresa Cervecerías Cusco SAC	77
Figura 16. Matriz Interna Externa	78
Figura 17. Matriz de la Gran Estrategia.....	79
Figura 18. Mapa del Balanced Scorecard	84
Figura 19. Costos logísticos sobre ventas, Enero-Abril 2019	94
Figura 20. Porcentaje de ventas perdidas, Enero-Abril 2019	96
Figura 21. Resultados de encuesta de Satisfacción del cliente interno.....	97
Figura 22. Número de reclamos y/o equivocaciones , Enero-Abril 2019	99
Figura 23. Ocupabilidad de camiones, Enero-Abril 2019	100
Figura 24. Porcentaje de retorno de activos, Enero-Abril 2019	102



Figura 25. Encuesta de satisfacción personal de logística, Ene-Abr 2019104



Acrónimos y Abreviaturas

BSC: Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral)

AMOFHIT: Administración - Marketing - Operaciones productivas/Logística - Finanzas/Contabilidad - Recursos Humanos - Sistemas de información - Investigación y Desarrollo

PESTE: Análisis Político – legales, Económicos, Socio-culturales, Tecnológicos.

SAC: Sociedad Anónima Cerrada

MPC: Matriz de Perfil Competitivo

EFE: Evaluación de los Factores Externos.

EFI: Evaluación de los Factores Internos.

KPI: Key Performance Indicator (Indicador Clave de Rendimiento)



Introducción

Las decisiones presentes tienen influencia en el futuro, las organizaciones requieren respaldarse en métricas de corto plazo para obtener resultados a largo plazo.

Debido al entorno cambiante del ambiente de negocio en el que se encuentran las empresas manufactureras, se ha propiciado un nuevo escenario en que el único medio que tienen las empresas de todos los sectores para continuar compitiendo es una adecuada implementación de la gestión de aprovisionamiento.

El Balanced Scorecard, también llamado cuadro de mando integral, inicio un gran interés entre empresarios y directivos, hasta el punto que se considera uno de los temas más importantes del modelo de planificación y gestión en los últimos años.

La investigación fue realizada con el propósito de aplicar el modelo de gestión estratégica propuesto por Kaplan y Norton, en la empresa Cervecerías Cusco SAC y demostrar que sí es posible aplicar esta metodología de gestión conocida a nivel mundial y aplicar los pasos que se deben seguir desde la elaboración del plan estratégico hasta la medición de los indicadores.

La tesis está dividida en 4 capítulos. El capítulo I presenta la definición del problema de investigación, considerando el planteamiento del problema, la formulación de los objetivos de investigación y el impacto potencial. En el capítulo II se plantea la fundamentación teórica estableciendo los antecedentes nacionales e internacionales, las bases teóricas necesarias para determinar la estructura de investigación y las hipótesis del tema. En el capítulo III se define la metodología de investigación, así como el diseño, la población, muestra, los instrumentos que permitirán la recolección de la información necesaria para el desarrollo de la tesis y el procedimiento a llevar a cabo. Por otro lado, en el capítulo IV se exponen los resultados obtenidos de la investigación de acuerdo a



cada objetivo y la discusión de los mismos analizando su validez y generalización y cómo pueden ser aplicados en otras situaciones similares. Al final, se detallan las conclusiones de la investigación y las recomendaciones respectivas a otras partes interesadas.



CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del Problema

Un mundo con una tendencia cada vez más pronunciada hacia la globalización está marcado por un mercado competitivo, donde los consumidores exigen más calidad en productos y servicios, la logística juega un papel muy importante para alcanzar los objetivos empresariales.

La logística moderna se ve influenciada por temas relacionados a las políticas locales nacionales y hasta transnacionales, en las infraestructuras por ejemplo de los puertos, aeropuertos y ferrocarriles, por ello resulta importante prestar especial atención a función de la logística dentro de la organización.

La gestión logística es una de las actividades más antiguas de la gestión empresarial, generalmente involucra la integración del flujo de información, manejo de materiales, producción, inventario, transporte y almacenamiento; la gestión logística ha tenido su mayor crecimiento en el ámbito empresarial en las últimas cinco décadas; sin embargo, la aplicación de las mejores prácticas en gestión logística ha estado limitada a los países desarrollados.

En los países en vías de desarrollo, como Perú; aún hay muchas barreras que limitan la competitividad de las industrias; Perú tiene altos costos logísticos y muchas veces no tiene los recursos necesarios para competir en los mercados internacionales. Este ha sido un problema permanente y solo recientemente el país ha empezado a considerar la implementación de estrategias de logística nacional (Quindimil, 2017). La gestión logística requiere ser medida para poder identificar los puntos críticos que requieren mayor atención por su impacto en el desempeño de la gestión.



El Perú, según el Banco Mundial se encuentra en el puesto 71 de 160 países, con índice de desempeño logístico de 2,69 (Donde 1 es bajo y 5 es alto), el cual nos revela que tenemos mucho que mejorar en el desempeño logístico, la única manera de mejorar, es midiendo, pues como dice la teoría, lo que no se mide, no se controla.

La empresa Cervecerías Cusco, presenta ineficiencia en el cumplimiento en la entrega de pedidos a sus clientes, causando inconformidades, reflejándose en el número de reclamos, dos de cada diez pedidos y devoluciones en un 5% de los pedidos del día.

Todo esto influye en ventas perdidas mensuales de hasta S/ 25,000.00 soles que representa el 10% de las ventas totales, (dato que se obtiene de los informes de gestión por el área de ventas), se observa que en algunas áreas de la empresa existen problemas que afectan al desempeño y logro eficiente de los objetivos, los cuales retrasan la entrega óptima del producto.

La logística implica retos tales como mejorar las herramientas informáticas que permitan parametrizar y gestionar los procesos operativos como almacenaje y el transporte, otro reto es el manejo de la formación de los participantes en el proceso de la distribución pues se evidencia que tiene incidencia en el servicio del cliente.

Estos problemas identificados son: el suministro inoportuno de los materiales de envasado y materia prima, las demoras en los plazos de entrega de los proveedores, la falta de seguimiento a las compras en proceso, el seguimiento de pagos a proveedores con sistemas de crédito a determinados tiempos, ocasionando una ineficiente atención de materiales de envasado y materia prima por parte del almacén al área de producción.

El área de Producción al no tener listo los materiales de envasado y materia prima no cumple con los requerimientos establecidos por el área de ventas, debido a que el área de distribución no tenga disponible el stock necesario para el reparto diario, y esto repercute



directamente sobre el cliente, con pérdida de ventas, clientes insatisfechos y posteriormente pérdida definitiva de clientes.

En resumen, el área de producción no cumple con las órdenes de pedido anteriores, porque el área de logística no abastece oportunamente los materiales de envasado e insumos, se carece de indicadores que reflejen el rendimiento de la gestión por la falta de información organizada.

Ante estos problemas resulta necesario recabar información cuantitativa para poder mejorar y controlar el desempeño logístico a través de iniciativas estratégicas, se propone la implementación del Balanced Scorecard como herramienta de gestión para medir el desempeño de la gestión logística, así delimitar indicadores de seguimiento y medir el desempeño logístico antes y después de la implementación.

1.2 Formulación del Problema

1.2.1 Problema General

¿Cuál es la efectividad de la Gestión Logística mediante el Balanced Scorecard de la empresa Cervecerías Cusco SAC, 2019?

1.2.2 Problemas Específicos

- a) ¿Cuál es la efectividad de la Gestión Logística desde la perspectiva financiera en la empresa Cervecerías Cusco SAC, 2019?
- b) ¿Cuál es la efectividad de la Gestión Logística desde la perspectiva de los procesos internos en la empresa Cervecerías Cusco SAC, 2019?
- c) ¿Cuál es la efectividad de la Gestión Logística desde la perspectiva del cliente en la empresa Cervecerías Cusco SAC, 2019?



d) ¿Cuál es la efectividad de la Gestión Logística desde la perspectiva de aprendizaje en la empresa Cervecerías Cusco SAC, 2019?

1.3 Justificación de la investigación

1.3.1 Conveniencia

El Balanced Scorecard permitirá aclarar y transmitir la visión estratégica en la organización. También permitirá comunicar y enlazar los objetivos organizacionales a las actividades de las áreas, se relacionará los planes, metas y proyectos, se promoverá la retroalimentación y comunicación. La mejora de la gestión logística representa una oportunidad de crecimiento la cual generará mayores ingresos a la empresa y menores costos logísticos.

1.3.2 Relevancia Social

La medición de la efectividad del BSC contribuye a la sociedad reconocer la herramienta como útil para futuras implementaciones en diversas empresas, por lo tanto, la mejora de la gestión logística, creciendo las empresas y creando impacto positivo en la sociedad. En el caso de esta investigación se estima el beneficio de 15 colaboradores del área de logística de la empresa Cervecerías Cusco S.A.C

1.3.3 Implicancia práctica

El resultado de la investigación permitirá que la empresa Cervecerías Cusco SAC, desarrolle una mejor planificación de sus actividades y se organícese acuerdo a una visión globalizada de sus posibilidades.

La investigación podrá servir de referencia para aplicar el BSC en diferentes contextos.



1.3.4 Valor Teórico

La investigación podrá ser tomada como antecedente para futuras investigaciones relacionadas a los beneficios del uso del BSC.

Permite crear criterios para ubicar, enjuiciar e interpretar la investigación que se plantea para futuros trabajos.

1.3.5 Utilidad Metodológica

El trabajo de investigación servirá como punto de partida en futuras organizaciones que deseen mejorar su gestión logística y será fuente de consulta y referencia para los investigadores interesados.

1.4 Objetivos de la Investigación

1.4.1 Objetivo General

Determinar la efectividad mediante el Balanced Scorecard de la Gestión logística de la empresa Cervecerías Cusco S.A.C 2019.

1.4.2 Objetivos Específicos

- a) Medir la efectividad de la Gestión logística desde la perspectiva financiera de la empresa Cervecerías Cusco SAC, 2019.
- b) Medir la efectividad de la Gestión logística desde la perspectiva de procesos internos de la empresa Cervecerías Cusco SAC, 2019.
- c) Medir la efectividad de la Gestión logística desde la perspectiva del cliente de la empresa Cervecerías Cusco SAC, 2019.

- d) Medir la efectividad de la Gestión logística desde la perspectiva de aprendizaje de la empresa Cervecerías Cusco SAC, 2019.

1.5 Delimitación de la Investigación

La investigación se va a desarrollar en el área de Logística de la empresa Cervecerías, Cusco –Perú. Tiene influencia a corto y largo plazo, para lograr los objetivos. Abarca la gestión y Administración de empresas, mediante herramientas que facilitan la toma de decisiones.

1.5.1 Delimitación Espacial

El presente trabajo de investigación se desarrollará en la dirección fiscal de la compañía, ubicada en calle romeritos manzana “J”, lote 17, del distrito de San Jerónimo, provincia del Cusco departamento del Cusco.



Figura 1. Ubicación de Cervecerías Cusco



1.5.2 Delimitación Temporal

La presente investigación es de carácter longitudinal (Sampieri, 2013, pág. 110) porque se analizará la situación de la empresa en dos momentos, el comparativo será entre los meses de enero – abril del año 2018 y 2019.



CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Antecedentes a Nivel Internacional

2.1.1.1 Antecedente Internacional

Título: Diseño de Cuadro de Mando Integral para área de logística y Compras de Distribuidora Rayco S.A.S

Autor: Laura Piedad Ortiz Ricaurte

Año: 2015

Resumen: La investigación analiza los procesos del área de logística de la empresa Rayco S.A.S; y evalúa sus objetivos estratégicos. Los autores sugieren que se deben realizar ajustes a la gestión de las áreas de apoyo para alinear los objetivos de dichas áreas con la visión y misión de la empresa.

Se utiliza el Balanced Scorecard, la cual es una herramienta de gestión estratégica que incluye la evaluación del performance de las áreas de la empresa. La investigación diseña el BSC para realizar un diagnóstico de la empresa Rayco S.A.S y contribuir a la medición de los procesos en las áreas de logística y compras. Se utiliza la información proveída por la gerencia, así como sus comentarios para establecer los objetivos estratégicos de ambas áreas, y finalmente, establecer indicadores para evaluar su desempeño futuro.

Conclusiones:

- 1) La creación del cuadro de mando integral para el área de logística y compras funciona como una herramienta de gestión estratégica que traduce los objetivos de largo plazo a metas cuantificables de tal manera que permite medir cada uno de



los procesos y procedimientos que desarrollo el área en pro del cumplimiento de dichas metas asociadas a la misión general de la distribuidora Rayco.

- 2) Para lograr este cometido se realiza un análisis de los procesos procedimientos y su relación con los procesos misionales de apoyo y se determina que estos están asociados a las cuatro perspectivas que mide el Cuadro de mando Integral: capacitación y crecimiento de los empleados, que a su vez contribuyen en la mejora de los procesos operativos y la satisfacción de los clientes para finalmente ayudar a mejorar los resultados financieros de la compañía. A cada una de estas estrategias se le asigna una serie de objetivos que son monitoreados a través del tiempo, unidos por relaciones causa- efecto.
- 3) La investigación concluye que una medición semanal o mensual de los indicadores; seleccionados mediante el BSC asegura una gestión óptima de las áreas de logística y ventas; asimismo, permite la implementación de estrategias correctivas que le permitan a la empresa alcanzar resultados óptimos.
- 4) Las mediciones hechas en los meses de abril, mayo y junio de 2014, permiten evaluar el sistema de indicadores propuesto y se concluye que este tiene una directa relación con la medición de las iniciativas y los objetivos planteados.
- 5) Se concluye también que el diseño propuesto le permite a esta área medir su gestión con hechos reales apoyados en estándares encontrados en el sector de electrodomésticos, la comparación con estos le implica tomar correctivos y ajustes para acercarse a resultados óptimos. El cuadro de Mando Integral es una alternativa para evitar hacer apreciaciones de la gestión basadas en percepciones como actualmente se hace, este es un análisis que se hizo desde la misión y visión



de la compañía, pasando por todos los procesos y procedimientos hasta el cumplimiento de los objetivos.

- 6) La información generada por el CMI como consecuencia de la medición realizada, permite obtener información al área y verificar que su gestión no está muy alejada de los lineamientos que se pretenden, sin embargo la ausencia del sistema de medición no permite visualizar que tan cerca se está de llegar a la meta. La forma como está estructurado este CMI ayuda a visualizar fácilmente lo propuesto por el plan estratégico de la compañía y los resultados obtenidos.

2.1.2 Antecedentes a Nivel Nacional

2.1.2.1 Antecedente Nacional

Título: “Aplicación de Balanced Scorecard en el proceso de gestión de la empresa procesos textiles E.I.R.L”.

Autor: Jannie Carroll Mendoza Zuta,

Institución: Escuela de Postgrado Universidad Nacional de Trujillo

Año: 2015

Resumen: La investigación utiliza el Balanced Scorecard para realizar un análisis pre-post; es decir, al inicio de la investigación, se desarrollan los Indicadores del Balanced Scorecard y se recolectan datos de los indicadores de gestión; después de la implementación, se comparan los indicadores obtenidos con los indicadores recolectados al inicio de la investigación; para evaluar el efecto de la implementación del Balanced Scorecard.

La investigación utiliza un diseño experimental con una prueba pre-post para identificar el impacto del Balanced Scorecard después de su aplicación. El Balanced Scorecard es



desarrollado tomando en cuenta las teorías de “control and planning” y “management. Al inicio del estudio, se realizó el análisis Interno y Externo; para realizar el FODA y determinar los objetivos de largo plazo, así como las estrategias a seguir. El análisis interno incluyó el análisis de los factores ambientales, que son particularmente importantes en la manufactura y producción de los productos textiles de la empresa; adicionalmente, se incluyó un análisis de mercado para determinar la participación de la empresa en el mercado y su competitividad en relación con sus competidores.

Conclusiones:

- 1) La industria textil peruana es uno de los sectores manufactureros de gran importancia para el desarrollo de la economía del país, por sus características y su potencial se ha constituido en una industria altamente integrada, generadora de empleo y utiliza en gran medida recursos naturales del país.
- 2) La industria textil de confección, ofrecen un importante potencial de rentabilidad. Como se puede apreciar a lo largo del análisis, la alta segmentación del producto en el mercado y la Estrategia Competitiva de Enfoque adoptada por PROTEX le ha permitido protegerse de las fuerzas competitivas de Porter.
- 3) El modelo de Planificación Estratégica utilizado para el desarrollo de esta investigación, constituye una herramienta idónea, dada la eficacia de sus resultados representados en el Cuadro de Mando Integral, además permite descubrir paso a paso cuál es el horizonte que se debe seguir para contribuir al logro de su misión y visión.
- 4) La propuesta del Balanced ScoreCard en las áreas críticas de PROTEX, contribuyó a mejorar la Generación de Valor, consecuentemente, a la disminución



de los costos, a la excelencia en servicio al cliente e impulsando la comunicación y trabajo en equipo.

- 5) El BSC es una herramienta de gestión que puede ser adaptada de manera exitosa a cualquier organización, facilita la gestión del cambio, siempre caracterizado por ser un proceso complejo y en los que participa toda la organización, en este sentido, se convierte en una herramienta adecuada para fortalecer la integración e impulsar el trabajo en equipo.
- 6) La estimación económica del 2014 muestra un aumento de 4.10% de la utilidad neta en referencia al 2013; sin embargo, podemos afirmar que el potencial de mejora existente es mucho mayor, por lo que la determinación de los costos y beneficios reales pueden convertirse en estudio complementario en la implementación del BSC a nivel de PROTEX E.I.R.L.
- 7) Con la implementación de un Sistema de Control de Gestión se logró alinear los objetivos estratégicos a la estrategia empresarial, por medio del desarrollo de iniciativas estratégicas que han contribuido a mejoras significativas en los problemas identificados en la organización.
- 8) Los indicadores diseñados permiten medir el desempeño de aspectos trascendentes de la empresa y cumplir los objetivos estratégicos, los cuales se busca muestren resultados excepcionales, mediante la evaluación de criterios establecidos en cada una de las métricas definidas.
- 9) El tablero de control permite monitorear los resultados de todos los indicadores analizados, separados por perspectivas; claves para la toma de decisiones en la organización.

**e) Antecedente Nacional**

Título: “Investigación y desarrollo de un tablero de mando para la gestión empresarial basado en el sistema de gestión estratégica “Balanced Scorecard”

Autor: Roman Belotserkovskiy

Institución: Pontificia Universidad Católica Del Perú

Año: 2005

Resumen:

El autor realiza una investigación teórica y aplicada del Balanced Scorecard y su importancia como un sistema de gestión. La primera parte de la investigación se realiza una reseña de la literatura acerca del creciente uso del Balanced Scorecard en la ciencia de la administración, la que es considerada como un “sistema” lógico entre los activos intangibles (el aprendizaje y crecimiento organizacional), los procesos internos, el mercado objetivo (clientes) y el rendimiento financiero. También indica la existencia de enlaces causales “entre medidas que permiten optimizar la toma de decisiones, resaltando las relaciones entre las actividades de la organización”.

Por el lado aplicado, realiza la implementación del Balanced Scorecard en la empresa Helicópteros S.A, tomando como modelo teórico a la teoría de negocio, e incluyendo al soporte informático, y la mejora organizacional como elementos importantes durante la implementación del Balanced Scorecard. Por último, sugiere analizar el BSC en un contexto de responsabilidad social corporativa (GRI), ya que una de las limitaciones del BSC es la maximización del rendimiento económico; sin tomar atención al efecto social y medioambiental de la empresa.



Conclusiones:

- La empresa Helicóptero S.A cuenta con una visión clara y tangible que se materializa en los objetivos de la empresa; y se logra medir utilizando los indicadores del Balanced Scorecard desarrollados por el autor; esto incluye la alienación de la visión con el proceso operativo de la empresa.

2.1.3 Antecedentes a Nivel Local

a) Antecedente Local

Título: “Propuesta de implementación del Balanced Scorecard para mejorar la gestión de la empresa de transportes Eco Natura Tours E.I.R.L. basado en un sistema de gestión estratégica, 2016”

Autor: Katherine Lucero Chávez Patiño

Institución: Universidad Andina del Cusco

Año: 2016

Resumen:

La investigación tuvo como objetivo proponer la implementación del Balanced Scorecard como un sistema de gestión para la empresa de transportes Eco Natura Tours. E.I.R.L en un horizonte de tres años, como respuesta a la necesidad de crear un marco de gestión estratégica de acuerdo a las exigencias de un entorno competitivo y globalizado. El Balanced Scorecard es un sistema que tiene una metodología práctica y estructurada para dirigir los procesos de una empresa hacia un objetivo general plasmado en la visión y desarrollado en un conjunto de indicadores estratégicamente distribuidos para toda la organización. La investigación se basó en la metodología aplicada al proceso estratégico



de Fernando D'alesio desarrollada en su libro "El proceso estratégico" contrastado con la información recolectada de la empresa Eco Natura Tours. La cual consistió en un diagnóstico de la empresa, proponiendo un plan estratégico y su posterior implementación del Balanced Scorecard como herramienta de control. Que a partir de las mediciones de los indicadores de desempeño se podrá tomar acciones para alcanzar los objetivos y así lograr mejorar la gestión de la empresa Eco Natura Tours E.I.R.L.

Conclusiones:

- La implementación del Balanced Scorecard permite mejorar la gestión de empresa, a través del control de indicadores de desempeño de las diferentes acciones propuestas para los objetivos del plan estratégico, puesto que la retención de sus clientes es de nivel medio a un 60%, siendo a un 60% de respuesta a las convocatorias a las licitaciones para conseguir nuevos clientes, su nivel de respuesta ante el requerimiento administrativo es de 73%. Siendo su nivel de eficiencia del servicio a un 75%, 61 % nivel de control y monitoreo a un 90% y el nivel de satisfacción a un 80%.
- El diagnóstico situacional fue el insumo necesario para la elaboración del plan estratégico, ya que nos permitió conocer profundamente la empresa, así como todo. factores externos que influyen en ella. Así también, a través de las matrices EFE y EFI calculamos el nivel de respuesta que tiene la empresa ante factores externos y el nivel de respuesta de la empresa para aprovechar sus fortalezas y minimizar sus debilidades. Para un análisis profundo de la empresa se realizó un análisis interno de las principales áreas funcionales de todo negocio que son: (A) Administración, (M) Marketing, (O) Operaciones, (F) Finanzas, (H) RR.HH., (I) Sistemas de información y (T) Tecnología e investigación. Obteniendo así la información necesaria para poder realizar una correcta formulación de estrategias.

**b) Antecedente Local**

Título: “La Gestión Logística Del Restaurante Camino Real S.A.C En El Distrito De San Sebastián 2016”

Autor: Jonathan Miranda Cuno

Institución: Universidad Andina del Cusco

Año: 2017

Resumen: La investigación analiza la eficiencia de la gestión logística en la empresa Camino Real S.A.C. que se encuentra en el distrito de San Sebastián en la Provincia del Cusco durante el año 2016; el autor clasifica a la gestión logística en cuatro componentes: la gestión de transporte, la gestión de almacenamiento, la gestión de compras y la gestión de inventarios. El tipo de investigación es básica, a nivel descriptivo y no experimental, ya que solo se realiza un análisis en un período de tiempo para analizar la eficiencia de la gestión logística en el restaurante Camino Real S.A.C.

Entre los principales resultados, se tiene que el 82% de los trabajadores consideran que existe una regular gestión logística; y solo el 17.9% considerándola como “buena” gestión logística. Los puntajes de la gestión de compras, almacenamiento, inventarios y transporte son 2.3, 2.4, 2.4 y 2.7 respectivamente; es decir; casi todas se encuentran dentro del rango “regular”, exceptuando a la gestión de transporte, que está en el rango “bueno”.

Entre las recomendaciones más importantes, el autor recomienda poner una mayor importancia en la selección de proveedores, mejorar la recepción de mercadería, prever de mejor forma la demanda utilizando proyecciones y, por último, mejorar la movilización interna y externa. El autor indica que muchas de estas medidas deben de ser



consideradas en el mediano y largo plazo; y que su implementación asegurará la satisfacción del consumidor y al mismo tiempo tener rentabilidad empresarial.

Conclusiones:

- 1) Se determina que la gestión logística del restaurante Camino Real S.A.C en el distrito de San Sebastián 2016 es regular, teniendo un 82.1%, ya que los trabajadores del restaurante consideran que existe una regular gestión de compras, una regular gestión de almacenamiento, una regular gestión de inventarios y una buena gestión de transporte, solo un 17.9% considera como buena la gestión logística.
- 2) La gestión de compras tiene un puntaje de 2.3, con lo que podemos concluir que esta dimensión se puede calificar como regular, debido a que los productos suministrados por los proveedores no llegan en la cantidades requeridas, ni en el momento solicitado generando incomodidad entre los trabajadores, siendo el 75.0% de los trabajadores que lo consideran también regular, mientras que el 25.0% de los trabajadores del restaurante Camino Real consideran y perciben bueno la gestión de compras, debido a que existen trabajadores que no están de acuerdo con la selección de proveedores, ya que existen proveedores que no ofrecen productos de calidad, asimismo no están de acuerdo con la emisión de compra debido a que existen trabajadores que desconocen los montos de productos solicitados, no están de acuerdo con el seguimiento y recepción de la compra debido a que ciertos productos no son entregados en los días acordados, finalmente manifestaron estar disconformes con la liquidación de facturas debido a que no hay una comprobación y aprobación de los productos entregados con las facturaciones realizadas.



- 3) La gestión de almacenamiento tiene un puntaje de 2.4, con lo que podemos concluir que esta dimensión se puede calificar como regular, ya que existe poco control en la recepción y almacenamiento de productos como también en el indicador control de stock generando problemas en las tareas que realiza el personal, siendo así el 64.3% de los trabajadores del restaurante que lo consideran también regular, mientras que el 35.7% de los trabajadores del restaurante perciben bueno la gestión de almacenamiento, debido a que existe para este porcentaje un cumplimiento correcto de tareas que se hace en la empresa.
- 4) La gestión de inventarios tiene un puntaje de 2.4, con lo que podemos concluir que esta dimensión se puede calificar como regular, debido a que se realiza poca planificación y control de los inventarios también no se realizan proyecciones de las futuras demandas, siendo así el 57.1% de los trabajadores del restaurante Camino Real consideran regular la gestión de inventarios, mientras que el 42.9% de los trabajadores del restaurante consideran buena la gestión de inventarios; ya que los trabajadores están de acuerdo con el análisis de stock ya que se evalúa con frecuencia el nivel de inventarios que maneja la empresa.
- 5) La gestión de transporte tiene un puntaje de 2.7, con lo que podemos concluir que esta dimensión se puede calificar como bueno, debido a que la entrega de los productos se realizan en perfecto estado, siendo así el 71.4% de los trabajadores del restaurante Camino Real consideran bueno la gestión de transporte mientras que el 28.6% de los trabajadores del restaurante consideran regular la gestión de transporte debido a la organización del transporte que tienen algunos de los productos; los trabajadores del restaurante están en desacuerdo con la organización de transporte, ya que en algunos casos es lento el transporte de los



inventarios en tránsito, tampoco están de acuerdo con la movilización interna y externa de las mercaderías.

2.2 Bases Teórico – Científicas

2.2.1 Gestión Logística

Para (Ballou , pág. 543) la logística es el grupo de actividades que tienen relación con la gestión de inventarios, traslado de mercancía, almacenar los bienes, el transporte y administración de entregas y el repartimiento hasta el cliente final. La logística, es la parte de la cadena de abastecimientos que tiene como objetivo planificar, realizar el flujo y controlarlo, el almacenamiento de bienes, la generación y organización de la información. La logística es considerada un proceso para (Maeso, pág. 24) porque engloba todas las actividades que poseen influencia en facilitar al cliente la disponibilidad de los productos y servicios en el momento y lugar que deseen adquirirlos. La logística es de carácter operativo y es primordial porque comprende las acciones necesarias para la administración de insumos como de los productos terminados y comprende también la entrega a los clientes.

De acuerdo con (Benjamín, pág. 376) también se define como la secuencia de pasos de administración estratégica del flujo y almacenamiento de la mejor manera de los insumos, de las existencias que se encuentran en proceso de producción y de los productos terminados desde el punto de origen al punto de consumo.

La logística es una función operativa según enuncia (Anaya Tejero, pág. 25) , que junta toda actividad y proceso necesario para la gestión de manera estratégica del flujo y almacenamiento de mercancías, insumos, materiales que aún están en proceso y



productos que se encuentren terminados; de tal manera, que éstos estén disponibles en la cantidad necesaria, en el lugar correcto y en el momento apropiado.

Como afirmara (Lozano , pág. 187)La gestión logística vendría a ser el conjunto de actividades, que pueden ser tratados de manera sistemática para favorecer a mayores niveles de efectividad. Está encargada de coordinar de forma adecuada las diferentes actividades que la componen, con fin de satisfacer las necesidades del cliente en el tiempo adecuado. La logística es como un proceso cíclico, en el cual el productor, distribuidor y cliente final se encuentran relacionados. Si uno de ellos no está presente, el flujo logístico se detiene, y esto se debe evitar. La logística posee la misión de encontrar los insumos siguiendo estándares de calidad y cantidad, buscando eliminar los gastos innecesarios.

Por otro lado, (Lacalle, pág. 73) considera que la logística ha visto un mayor crecimiento en el ámbito empresarial principalmente debido a la modernización y globalización; hoy en día, se considera un eje esencial para todos los negocios. Una adecuada gestión logística puede aportar:

- Reducción de costos.
- Capacidad de acceso a mercados geográficamente más grandes.
- Aumento de la competitividad de la organización.
- Mejora de la satisfacción de los clientes

Como ya lo hizo notar (Fernandez D., pág. 14)La logística es una secuencia de pasos, interrelacionados con la eficiente administración del flujo de productos y servicios y que afecta el desarrollo de muchas áreas de la organización. Las actividades logísticas requieren estar coordinadas entre sí para así poder lograr una mayor eficiencia que mejore el sistema productivo. Vale resaltar que la logística no es independiente, sino forma parte



de un proceso integral que busca la generación de valor para el mercado, es un proceso que interrelaciona las actividades que producen un incremento de la rapidez de respuesta al mercado buscando conseguir menores costos. Como es un sistema, su análisis y la comprensión pueden hacerse a partir del estudio de sus componentes.

2.2.1.1 Componentes de la Gestión Logística:

a) Gestión de Compras

Según (Heredia, pág. 25) consiste en buscar abastecer continuamente, los materiales, los bienes, para poder ser incluidos en la cadena de producción. Estos bienes y/o servicios, deben ser proporcionados según lo sea requerido, en el momento propicio, respetando el precio previamente acordado y en el lugar que el cliente vio por necesario, dentro del plazo estipulado, ni antes ni después ya que los procesos productivos pueden ser obstaculizados con una entrega anticipada no acordada o un retraso no previsto.

b) Objetivos en la Gestión Compras.

El objetivo fundamental de la gestión de compras es la adquisición de materiales y servicios al costo más bajo que sea posible manteniendo la calidad y servicio; los principales objetivos en la gestión compras son: mantener la continuidad del abastecimiento; pagar precios justos teniendo en cuenta que estos no afecten la calidad de los productos; mantener las existencias; evitar deterioros, duplicidad, desperdicios, etc., de los materiales; encontrar nuevos proveedores y productos; investigar nuevos procedimientos; capacitación del personal; mantener informado al gerente inmediato, según los aportes de (Heredia, 2007, pág. 31)



c) Gestión del proceso de compras.

Según detalla (Pérez Villa & Múnera Vásquez , pág. 19) “Partimos que no en todas las cadenas de abastecimiento tienen iguales sus procesos, estos se diferencian por los giros de sus negocios, para lo cual una parte de la buena gestión es eliminar los procesos, tareas y actividades que no agreguen valor a la cadena; debido que estos nos ocasionan sobrecostos y pérdida de tiempo para la empresa La gestión por procesos en la logística moderna no solo es la participación de los actores internos sino también de los externos, porque ellos tienen un grado de implicancia en las actividades de la empresa. Una buena gestión es que exista una correlación entre los procesos, información abierta y participación entre los participantes de la cadena de abastecimiento para que los movimientos de información sean rápidos; esto nos permite mejorar que nuestros costos y nivel de servicio sean mejores. Todas las etapas en la cadena de abastecimiento deben estar integradas, desde la entrega de los requerimientos hasta que el producto llegue al consumidor final, esto nos permite que sea eficiente.

d) Planificación de la gestión compras.

Es la función responsable de planear y coordinar todas las actividades relacionadas con el aprovisionamiento, compra, almacenamiento, control, movimiento, manipulación, y estandarización de los bienes o productos de una compañía; su principal objetivo es reducir los costos y llevar en forma eficiente el movimiento y manejo de los materiales y productos en todas sus etapas; es básicamente la función encargada de responder a las siguientes interrogantes: Qué Comprar, Producir o Distribuir, Cuándo Comprar, Producir o Distribuir, Cuánto Comprar, Producir o Distribuir, A qué nivel elevar el inventario Según indica (Clameri , pág. 58)



2.2.1.2 Gestión de Almacenamiento

Como indica, (Salazar , pág. 68) Gestión de almacenes es el proceso que pertenece a la logística encargado del acogimiento, almacenamiento y traslado dentro de un mismo almacén hasta el punto de consumo de cualquier material – materias primas, semielaboradas, terminados, así como el tratamiento de información de los gastos generados.

Proceso logístico que trata la recepción, almacenamiento y movimiento de cualquier material dentro de un mismo almacén hasta el punto de consumo, así como el tratamiento e información de los datos generados.

Proceso de la gestión de almacenes:

- 1) La Planificación y Organización en la Gestión de Almacén
- 2) La Dirección en la Gestión de Almacén (La recepción de los materiales, El Almacenamiento de los materiales y El Movimiento de los materiales.
- 3) El control en la Gestión de Almacén (Información)

2.2.1.3 Gestión de Inventarios

De los aportes de (Krajewski & Ritzman, pág. 418) La gestión de inventarios se refiere a la “planificación y control de los inventarios para mantener las existencias adecuadas para que la empresa alcance sus prioridades competitivas de la forma más eficiente, importante para lograr el pleno potencial de toda cadena de valor. Para esto se requiere de información sobre las demandas esperadas, las cantidades de inventario disponibles y el proceso de pedido, entre otros”.



a) Política de inventario.

La política de inventario se refiere normalmente a la cantidad de inventario que se debe mantener, define también los procedimientos y controles relacionados con la administración del inventario; algunos aspectos que la política de inventario debe considerar: nivel de servicio deseado; carácter perecedero de los inventarios u otros aspectos de calidad; capacidad de producción versus demanda (si es necesario); capacidad financiera y presupuestos de la empresa; sistema de reaprovisionamiento usado y frecuencia de revisión de los inventarios; y el procedimiento de materias obsoletas o rechazadas con base en (Clameri , 1974, pág. 49).

2.2.1.4 Gestión de transporte y Distribución

(Carreño , pág. 56) plantea que, El transporte permite el movimiento de mercancías entre las locaciones que pertenecen a la cadena de abastecimiento ya sea por medio el acuático (marítima, fluvial y lacustre); el terrestre (carretero y ferroviario) o el medio aéreo.

Los productos e insumos, aún se deben mover hacia nuestros clientes a través del espacio y tiempo. Las nuevas estrategias y métodos en la distribución y transporte de nuestras cadenas de logística, deberían crear nuevos valores para nuestros clientes a través de estos procesos. Esta será una de las demandas de valor de futuro de nuestros clientes y será una parte importante de nuestras ventajas competitivas en los nuevos mercados y desafíos a enfrentar, de las investigaciones de (Logistec , 2013, pág. 3)

El proceso de transporte también es considerado como un proceso crítico en la gestión y administración de las Cadenas de Logística y, además, generalmente representa un costo importante del total del costo logístico. Por tal consideración se hace prioritario en las cadenas de logística de las empresas el manejar y planificar adecuadamente sus redes de transporte y distribución.



De los aportes de (Michail, pág. 45) Es por esto que el sistema de transporte y distribución es el componente más importante para la mayoría de las organizaciones, debido a que el éxito de una cadena de logística está estrechamente relacionado con su diseño y uso adecuados. El transporte es el responsable de mover los productos terminados, materias primas e insumos, entre empresas y clientes que se encuentran dispersos geográficamente, y agrega valor a los productos transportados cuando estos son entregados a tiempo, sin daños y en las cantidades requeridas. Igualmente, el transporte es uno de los puntos clave en la satisfacción del cliente. Sin embargo, es uno de los costos logísticos más elevados y constituye una proporción representativa de los precios de los productos. Los costos asociados con el transporte son altamente representativos en la cadena de abastecimiento y están involucrados directamente con la relación que se tiene con proveedores, clientes y competidores.

a) La planificación del proceso de transporte

Expresándonos en términos de (Pau, pág. 86) en la planificación del transporte no hay un objetivo único, sino que en general hay varios, cuya finalidad es la obtención de un sistema satisfactoriamente eficiente, en consonancia con el desarrollo de valor para los clientes y consumidores hacia los cuales este proceso está dirigido.

Las principales líneas de trabajo del proceso de planificación del transporte son:

- El conocimiento de los diferentes medios de transporte y sus características.
- El conocimiento de las necesidades y requerimientos de servicio que tienen nuestros clientes de este proceso de transporte.
- El conocimiento de las regulaciones y restricciones existentes en las áreas a ser cubiertas y/o en los productos y/o servicios que transportamos.



- El análisis de la demanda de distribución existente y asociarla a cada modo de transporte.
- La planificación de las diferentes rutas de transporte y su relación con redes que deben ser cubiertas.
- La evaluación y seguimiento del impacto ambiental de este proceso, tema de futuro que será de suma importancia en los años venideros, cuando se tenga que medir, controlar y compensar la “huella de carbono” que produce nuestro sistema de transporte y distribución.

2.2.1.5 Indicadores Logísticos.

Parafraseando a (Anaya Tejero, pág. 62) los indicadores logísticos, que en inglés son KPI (*key Performance indicators*) constituyen los instrumentos para la consecución de los objetivos. Los sistemas logísticos tienen diferentes tipos de actividades, naturalmente, las actividades de mayor preponderancia y/o más relevantes se deben medir para evaluar el resultado general. Se espera que este tipo de evaluaciones provean la información necesaria a los ejecutivos de las empresas para cambiar de curso o implementar acciones correctivas.

(Anaya Tejero) indica que un programa formal de indicadores de gestión permite conocer el desarrollo de la logística. Estos indicadores derivados de los sistemas logísticos, son necesarios para mejorar los procesos y se relacionan con una reducción de la incertidumbre en la toma de decisiones, que finalmente permite identificar las oportunidades de mejora y entender la relación causal de los bajos rendimientos.

Según indica (Mora, 2018), los resultados cambian con el tiempo, y por esta razón deben ser analizados continuamente para verificar el cumplimiento de la satisfacción del cliente; sin percepciones incorrectas de sus expectativas actuales.



(Nieto, pág. 172) Este autor pone de relieve que para establecer los indicadores necesitamos construirles una hoja de vida, que realiza la descripción de un indicador con la siguiente información:

Objetivo del indicador:

Definición:

Responsabilidad:

Periodicidad:

Área a la cual es entrega el indicador:

Fuente de información:

Forma de calcular:

Fuente: (Nieto, 2006)

2.2.2 Balanced Scorecard

De los estudios de (Kaplan & Norton, pág. 256) Introdujeron el Balanced Scorecard en 1992 en un artículo de Harvard Business Review. El estudio estuvo basado en un proyecto de investigación que identificó las medidas de performance en empresas en las cuales los activos intangibles tomaban un rol central en la creación de valor. Ambos autores creían que, si las empresas mejoraban sus activos intangibles, podrían integrar la medición de los activos intangibles en sus sistemas de administración. Después del artículo de Harvard, muchas empresas (públicas, privadas, sin fines de lucro) alrededor del mundo adoptaron el Balanced Scorecard como la herramienta de gestión preferida.

EL BSC, es un sistema administrativo que no solo considera el desempeño financiero para la evaluación de la rentabilidad de la empresa; sino que toma en cuenta la importancia de los activos intangibles y la relación causal entre ambos. Los autores plantearon además que su rasgo distintivo está en que el mismo permite medir los factores no financieros y financieros del Estado de Resultados de la Empresa. según (Kaplan & Norton, 2001, pág. 257).



Las organizaciones en general tienen éxito con un instrumento que les proporcione el nivel más alto posible de información actualizada, sistemática y veraz, el cual es fundamental en el proceso de toma de decisiones. No es suficiente saber que se tiene la última tecnología para aprovechar al máximo la capacidad instalada, minimizar los costos y maximizar los beneficios. Es de vital importancia ir un poco más allá del conocimiento de estos activos tangibles y también enfocarse en los factores subjetivos que representan la forma en que las personas piensan y actúan. Esto determinará en última instancia el funcionamiento óptimo y sostenible de la empresa.

Sobre esta base, Balanced Scorecard es mucho más que una herramienta útil para medir factores financieros y no financieros. Es una herramienta que se adapta a las condiciones y circunstancias específicas de cada empresa, el productor de bienes o servicios, y también se aplica al momento histórico, el país o el sistema social que lo contiene.

Como plantea (Kaplan & Norton, pág. 45), el Balanced Scorecard es un "enfoque de cuatro dimensiones que mide el desempeño del negocio desde cuatro perspectivas: financiera, del cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento". Si estas cuatro perspectivas son suficientes o no, depende del tipo de empresa, el contexto y las estrategias. Las cuatro perspectivas proporcionan un equilibrio entre las metas a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y las pautas de desempeño para estos resultados, y entre las metas más desafiantes y las más fáciles de alcanzar.

Según indica en su libro (Martinez, pág. 84), es usado como un sistema de comunicación, información y aprendizaje, más que como un sistema de control. El desarrollo del Balanced Scorecard, empieza con la estrategia de la organización, la cual es traducida en conjunto de indicadores manejables. Este refleja los indicadores críticos, este diagnóstico refuerza a precisar las acciones correctivas necesarias.



La labor de definir estrategias no es una novedad, y es justamente el trabajo de los directivos de la Empresa. Si bien es cierto que contar con buena información, facilita definir estrategias y tomar decisiones más acertadas, aun así, no siempre resulta tan simple bajar estas estrategias a objetivos y a acciones concretas.

Hay otros dos desafíos adicionales, por un lado, alinear o vincular las acciones coordinadas de las diferentes áreas con la estrategia definida por la administración, y por otro lado, que todos los miembros tengan una visión común y sepan lo que deben hacer. (Martinez, pág. 56)

Las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard:

El Balanced Scorecard es un sistema de gestión estratégica que compone una herramienta eficaz para implementar y llevar a la práctica el plan estratégico. Este transforma la estrategia y la misión, en objetivos, metas, indicadores e iniciativas organizados y sistematizados en cuatro perspectivas ordenadas entre sí por relaciones causa efecto. (Kaplan & Norton, 2001)

De los estudios de (Kaplan & Norton, 2004), creadores de esta poderosa herramienta administrativa, el Balance Scorecard es un mapa estratégico o tablero de control en el que se forjan los objetivos que deben alcanzar las distintas áreas de la empresa en desarrollo de su plan estratégico.

Cuando una empresa decide crear su Balance Scorecard, debe tener en cuenta las siguientes 4 perspectivas que plantean los autores:

2.2.2.1 Financiera

Establece metas financieras a largo plazo para que la presión del corto plazo de los accionistas, por mayores utilidades, no le impida a la gerencia focalizar y concentrar sus



energías en las tendencias futuras del mercado. Lo financiero siempre será fundamental, de ahí que los informes que se presenten deben ser precisos actualizados y veraces, para que la gerencia pueda tomar las decisiones correctas. (Kaplan & Norton, 2001).

La perspectiva financiera del BSC es el vínculo final de los objetivos de cada unidad de negocio con la estrategia organizacional, es decir la meta final que se persigue en la empresa, generar utilidad. Ésta es muy importante para analizar el desempeño de la empresa como generadora de ingresos, como lo hace notar (Kaplan & Norton, 2001).

Por lo general este rubro incluye objetivos de índole estratégico como el incremento de los ingresos, el aumento en las utilidades, la mejora en las operaciones y utilización de recursos y capital.

Según plantea (Kaplan & Norton, 2001), algunos indicadores comunes en esta perspectiva son:

- Ingresos
- Utilidad neta
- Valor económico agregado
- Margen operativo
- Margen de contribución
- Retorno de la inversión
- Flujo de caja
- Precio de la acción

La importancia de esta perspectiva radica en dar a conocer a los accionistas información precisa y actualizada sobre el desempeño financiero de la empresa y conocer si el negocio está siendo rentable de acuerdo a las metas estratégicas establecidas.



2.2.2.2 Clientes y mercado

Incluye todo lo que tiene que ver con posicionamiento e idealización. Los clientes son la razón de ser de la compañía y uno de sus activos más importantes. Por eso es preciso conocerlos, mantenerlos informados, saber sus gustos, preferencias, frecuencia de compra, costumbres, motivaciones lo que piensan de la compañía.

Alguna insatisfacción que exista y no sea corregida, golpeará en el futuro lo financiero, por lo que este tema no puede descuidarse en ningún momento.

En este apartado del cuadro de mando es importante centrarse en lo que la empresa requiere llevar a cabo para garantizar la retención del cliente y la adquisición de clientes futuros para brindar rentabilidad a la organización. En esta categoría se brinda información de la percepción del cliente y con base a ello se definen indicadores que ayudarán a responder a las expectativas de los clientes. De esto depende en gran parte la generación de ingresos que se verán reflejados en la perspectiva financiera como plantea (Kaplan & Norton, 2001).

Con base en (Kaplan & Norton, 2001), algunos de los indicadores clave para este rubro son:

- Nivel de satisfacción del cliente
- Índice de recompra
- Participación de mercado
- Pedidos devueltos
- Percepción de valor de marca.
- Cantidad de quejas.

Es importante dar el valor a esta categoría como parte esencial de la estrategia organizacional para buscar un enfoque en el cliente que le permitirá a la compañía



alcanzar de manera satisfactoria sus metas y destacarse frente a la competencia, como afirma (Ballou , 2004).

2.2.2.3 Procesos internos

En esta se establece cuáles son los procesos internos en los que la empresa debe perfeccionar y sobresalir para alcanzar los objetivos propuestos. Tiene que ver con las operaciones, la flexibilidad de las mismas, la calidad, los tiempos de producción, el control de los costos y recursos.

Según (Kaplan & Norton, 2001), se “analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y logro de altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor.

De los aportes de (Kaplan & Norton, 2001)Se distinguen cuatro tipos de procesos:

Procesos de operaciones: Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería.

Los indicadores son los relativos a costos, calidad, tiempos o 14 flexibilidad de los procesos.

- Procesos de gestión de clientes. Indicadores: selección de clientes, captación de clientes, retención y crecimiento de clientes.
- Procesos de innovación (difícil de medir). Ejemplo de indicadores: porcentaje de productos nuevos, porcentaje productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia.
- Procesos relacionados con el medio ambiente y la comunidad. Indicadores típicos de gestión ambiental, seguridad e higiene en el trabajo y Responsabilidad Social Corporativa.



- Indicadores: bases de datos estratégicos, software propio, las patentes y copyright. • (marcas registradas), entre otras”.

2.2.2.4 Aprendizaje y Desarrollo

Es la forma como la organización debe trabajar para continuar creando valor en el futuro, crear nuevos productos y consiga nuevas patentes.

Se incluye la capacitación de los empleados, el clima organizacional y la cultura organizacional.

Es muy significativo que los objetivos del mapa estratégico, estén enfocados en cumplir las estrategias competitivas y de crecimiento, y que todas estas metas estén completamente alineadas al plan estratégico que busca desarrollar la compañía. Es así como un paso previo al proceso de construcción de este mapa, debe ser el definir detalladamente cuál es la estrategia competitiva, entendida como las acciones que va a llevar a cabo la empresa para lograr diferenciarse de su competencia, como por ejemplo, mayor calidad, mejor servicio, mejor red de distribución, exclusividad, mejor precio y atención posventa; y la estrategia de crecimiento, donde se incluyen las alternativas como fusiones, asociaciones, compras, diversificación de producto, integración con proveedores, competidores y clientes, entre otras.

En este proceso, la estrategia se convierte en la forma en que la organización debe buscar alcanzar su visión y su misión y debe traducirse en un conjunto de metas y objetivos que involucren tanto a trabajadores como recursos y procesos, que permitan alcanzar una posición competitiva única, con una propuesta de valor y actividad.

A partir de este proceso se desprende también la identificación de los cargos clave dentro de la compañía, que son aquellos que están directamente enfocados en cumplir los objetivos planteados en el mapa estratégico. Con esta herramienta es posible entonces



definir cuáles son los conocimientos, habilidades y competencias que debe tener cada cargo y enfocar el proceso de selección de los empleados en estos factores, con el fin de que la estrategia haga parte de todos los procesos al interior de la organización.

Dentro de las muchas ventajas que presenta este nuevo modelo de gestión, se destacan la posibilidad de tener una visión integral de la compañía en cada una de las perspectivas ya descritas, la posibilidad de poderle explicar a cada persona, de manera sencilla, el rol que desempeña dentro del mapa estratégico, con lo que se consigue un mayor compromiso en la consecución de las metas y permite conseguir que todos los recursos de la organización se alineen en torno a la dirección estratégica, entre muchos otros

Estas diferentes perspectivas plantean un balance entre diferentes visiones. Las acciones planteadas en función de cada perspectiva, afectan y son afectadas por las acciones tomadas en función de las otras. La combinación de estas cuatro perspectivas en un sistema integrado, compondrán nuestro BSC.

2.2.3 Efectividad

Desde la posición de; y los conceptos de eficiencia y eficacia tienen diversas interpretaciones dependiendo del área de investigación. Los autores realizaron una extensa reseña de la literatura, y encontraron que existe una amplia diversidad en la interpretación de estos conceptos entre investigadores y administradores de empresas y campos relacionados. La efectividad relaciona a la etapa de preproducción y el bien final.

La efectividad organizacional ha sido definida como el valor agregado (Pérez, 2013) o el impacto (Domínguez, 2001) que le da un producto o un servicio a un cliente o a un usuario y que permite mejorar su calidad de vida o satisfacer una necesidad. Denison (1984) la define como el cumplimiento de las demandas de los grupos de interés alrededor de la organización y dentro de los cuales, no solo están los clientes o usuarios de productos y



servicios ofrecidos, sino también los accionistas, empleados, proveedores y demás grupos. La efectividad se ha asociado al logro de la estrategia definida por la organización (Ogbonna y Harris, 2000) y los proyectos se han constituido en el medio para alcanzar los objetivos estratégicos (Shenhar et al, 2001). Por esta razón, indicadores asociados a la estrategia han sido considerados criterios de éxito de los proyectos. La efectividad es el equilibrio entre eficacia y eficiencia, es decir, se es efectivo si se es eficaz y eficiente. La eficacia es lograr un resultado o efecto (aunque no sea el correcto). En cambio, eficiencia es la capacidad de lograr el efecto en cuestión con el mínimo de recursos posibles viable o sea el cómo.

Citando a (Covey, 2005, pág. 33), la define como el equilibrio entre la eficacia y la eficiencia, entre la producción y la capacidad de producción.

$$E = P/CP$$

Donde;

E: efectividad P: producción CP: capacidad de producción

Con base en (Mejía, 2018) Argumenta que se necesitan conceptos claros de efectividad, eficiencia y eficacia para evaluar los resultados de una empresa en general y de cada área de la empresa en particular. También propone el uso correcto de las definiciones para comparar resultados entre áreas de la empresa. Los indicadores de estos tres conceptos permiten una medición objetiva del desempeño y de la gestión de las áreas de la organización. Los tres conceptos se definen como:

Según la real academia española, es la capacidad de lograr el efecto que se desea.



2.3 Variable

Variable: Efectividad de la Gestión Logística

2.4 Dimensiones

- Perspectiva Financiera
- Perspectiva Procesos Internos
- Perspectiva Cliente
- Perspectiva Aprendizaje y crecimiento



2.4.1 Operacionalización de variables

Tabla 1 Operacionalización de variables

Variable	Concepto	Dimensiones	Indicadores
Efectividad de la Gestión Logística	(Anaya Tejero, pág. 25) Control del flujo de materiales desde la fuente de aprovisionamiento hasta situar el producto en el punto de venta de acuerdo con los requerimientos del cliente.	Perspectiva Financiera	<ul style="list-style-type: none">Costos de Insumos y de transporteVentas perdidas
		Perspectiva Procesos Internos	<ul style="list-style-type: none">Satisfacción del clienteEntregas a tiempo
		Perspectiva Cliente	<ul style="list-style-type: none">Utilización de transporteNivel de Cumplimiento de Despachos
		Perspectiva Aprendizaje y crecimiento	<ul style="list-style-type: none">Capacitaciones Mensuales



CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1 Tipo de investigación

El trabajo de investigación pertenece al tipo de estudio aplicativo.

Según indica (Méndez, 2013, pág. 54) “la investigación aplicada busca la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieren a través de un marco teórico.”, La investigación es de tipo aplicativo descriptivo.

Se desarrollarán conocimientos con el propósito de aplicarlos en la gestión logística, durante el mes de diciembre para después medir el comparativo de enero, febrero, marzo y abril de los años 2018 y 2019 respectivamente.

3.2 Nivel de investigación

La investigación según señala (Sampieri, pág. 60) es de carácter descriptivo, los estudios descriptivos permiten detallar eventos y situaciones, es decir como es y cómo se manifiesta determinado fenómeno y busca especificar propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

El trabajo de investigación se considera que es de carácter descriptivo, que permite investigar la situación actual del área de logística de la empresa Cervecerías Cusco SAC.

3.3 Diseño de investigación

Se refiere a la estrategia que seguiremos para responder las preguntas de investigación.

La investigación tiene un diseño no-experimental, porque las condiciones no pueden ser controladas totalmente a diferencia de una investigación experimental donde podemos manipular las variables.



3.4 Universo

La unidad de estudio de la investigación la componen los trabajadores del área de logística de la empresa Cervecerías Cusco SAC, y los registros de donde se extrajeron los datos para la elaboración de los indicadores.

3.5 Muestra

Nuestra muestra representa a la población de la cual queremos saber algo, está limitada por un grupo de 15 trabajadores a los cuales elegimos por conveniencia, el tipo de nuestra muestra es no probabilística (Sampieri, pág. 122), pues la elección de la población no depende de la probabilidad, la decisión depende se basa en la obediencia, al igual que la población, la muestra está compuesta por los trabajadores del área de logística de la empresa Cervecerías Cusco SAC.

3.6 Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos

3.6.1 Técnicas

- La observación, consiste en hacer una descripción detallada de los sucesos, busca la definición de las actividades, en la investigación se realiza con la finalidad de definir los procesos de la gestión de compras, analizar los datos registrados.
- Las Encuestas, procedimiento orientado a la muestra en el que se recopilan datos por medios de un cuestionario previamente diseñado de acuerdo al enfoque de la investigación

3.6.2 Los instrumentos

Las herramientas que fueron utilizadas para el recojo de la información

- Registros, fichas, documentación
- Cuestionario, se realizaron preguntas cerradas con alternativas múltiples con una jerarquía en las respuestas.
- Registros Estadísticos y proyecciones de la información.

CAPÍTULO IV: DIAGNÓSTICO

4.1 La Empresa

4.1.1 Antecedentes de la empresa

4.1.1.1 Descripción de la empresa

La empresa Cervecerías Cusco SAC, es una pequeña empresa, (clasificación según SUNAT de ventas anuales hasta 1700 UIT), ubicada en la calle romeritos J-17 del distrito de San Jerónimo, provincia y departamento del Cusco, fundada en el año 2015 por el Ing. Ramiro Farfán y Ing. José Casafranca, inició con el envasado del agua mineral, posteriormente al concluirse la implementación de la instalaciones medidos del 2018 se comienza con la venta de cerveza, con nombre comercial Raymi, tiene como mercado objetivo el sector turismo (hoteles y restaurantes) y en menor medida al canal retail y otros pequeños clientes (bodegas e instituciones).

4.1.1.2 Estructura organizacional actual

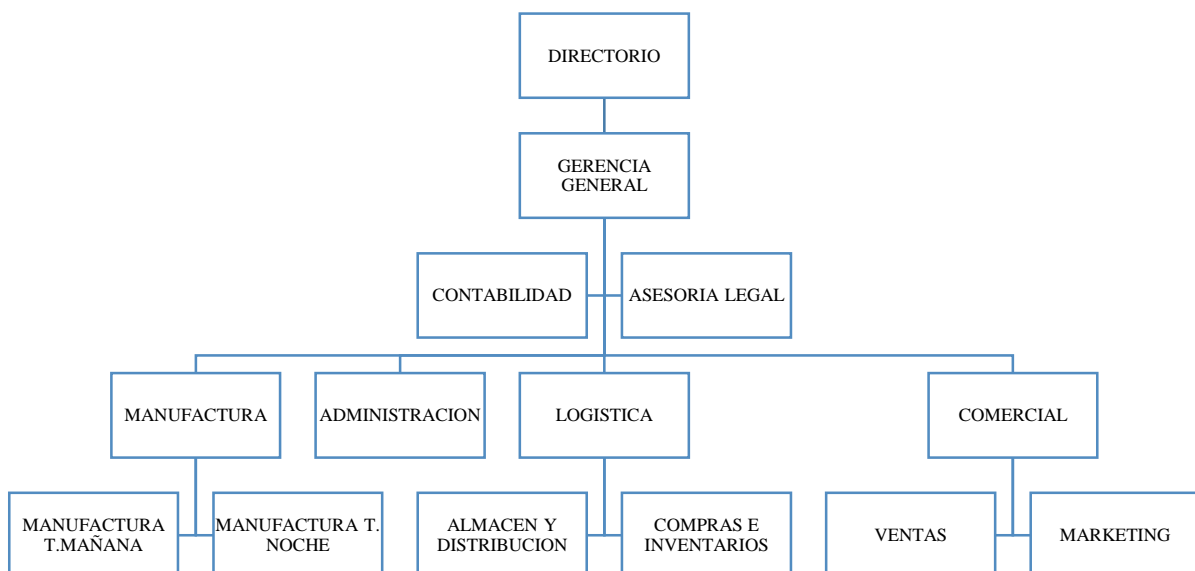


Figura 2. Estructura Organizacional de Cervecerías Cusco S.A.C.

4.1.2 Misión de la empresa

Elaborar los productos más reconocidos por sus clientes y la comunidad la invariable calidad de sus productos, preservando los procesos tradicionales de la elaboración de cerveza y cuidando las características fisicoquímicas naturales del agua mineral que embotellamos y de esta manera entregar a nuestros consumidores los mejores productos,

4.1.3 Visión de la empresa

Ser una empresa reconocida por sus clientes y consumidores debido a la calidad de sus productos, la excelencia de sus procesos y su constante innovación cuidando el medio ambiente siendo responsables socialmente.

4.1.4 Valores de la empresa

En Gerencia Estratégica, (Thompson, 2012) indican que los valores deben de considerar a los grupos de interés de la empresa. Se proponen los siguientes valores:

Tabla 2 Matriz de Valores

Valores	Accionistas	Proveedor	Cliente	Colaborador	Sociedad
Ética y honestidad	✓	✓	✓	✓	✓
Calidad			✓	✓	✓
Innovación			✓	✓	✓
Responsabilidad social	✓	✓	✓	✓	✓
Identidad	✓	✓	✓	✓	✓

Fuente: información proporcionada por la Gerencia General.

4.2 Análisis Externo

La actividad económica principal de la empresa Cervecerías CUSCO SAC es el envasado de agua mineral y la elaboración de cerveza, el análisis del entorno nos permitirá identificar los factores ajenos al control directo de la empresa, y plantear estrategias enfocadas en aprovechar las oportunidades y amenazas. En esta sección, se analizan los factores externos



de la industria de la bebida. Se utiliza el análisis PESTE con el fin de identificar el efecto de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y competitivas del mercado (D'Alessio, 2008, p. 65).

4.2.1 Análisis SEPTE (Social, Económico, Político, Tecnológico y Ecológico)

Dentro del entorno peruano existen factores externos que tienen alguna particularidad que afectará de forma directa o indirecta a la empresa social que se está investigando. A continuación, se analizarán los siguientes factores: políticos, legales, económicos, sociales, culturales, tecnológicos y ambientales.

4.2.1.1 Análisis político-gubernamental y legal

El Perú es un país democrático, y es considerado como un país con retornos positivos a la inversión extranjera. En libertad económica, se encuentra en el puesto número siete entre 32 países de la región de América al 2019, y su puntaje de 67.8 está por encima del promedio regional y mundial. (The Heritage Foundation, 2019).

El factor legal tiene mayor implicancia, ya que cualquier cambio en la normatividad del sector de agua embotellada, afectará directamente a la empresa que se dedique a dicho sector ya sea de manera positiva o negativa.

Los importantes órganos que se encargan de la regulación y el control del sector agua embotellada son, que a su vez directamente a la empresa son:

1. La Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA), “(...) es el órgano técnico normativo en los aspectos relacionados con el saneamiento básico, salud ocupacional, higiene alimentaria, zoonosis y protección del ambiente, su influencia en la gestión va relacionada a las normativas que imponen y que requieren el uso de recursos humanos y económicos, la carencia de licencia supondría paralización en las operaciones y pérdidas económicas.



2. El Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI), es el órgano que se encarga del correcto funcionamiento del mercado en beneficio de los ciudadanos, consumidores y empresarios mediante la defensa de los consumidores, la prevención y fiscalización de prácticas restrictivas de la libre competencia y la protección de la propiedad intelectual en el Perú. Esta institución podría afectar las operaciones con multas por incumplimientos a sus normativas.
3. El Instituto Nacional de Recursos Naturales (INRENA), “es un órgano público descentralizado del Ministerio de Agricultura, (...) encargado de realizar y promover las acciones necesarias para el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales renovables, la conservación de la biodiversidad silvestre y la gestión sostenible del medio ambiente natural”. Nuevos lineamientos sobre el usos del recurso hídrico supondrían un limitante para el desarrollo de las actividades de la empresa.
4. La Autoridad Nacional del Agua (ANA), “es el ente rector y máxima autoridad técnico normativa del Sistema Nacional de Gestión de los Recursos Hídricos, el cual es parte del Sistema Nacional de Gestión Ambiental”.

El ANA, como agente regulador, impacta directamente en la empresa Cervecerías Cusco SAC, limitando el consumo al controlar los permisos de usos del recurso hídrico. El agua es el principal insumo para la elaboración de cerveza, y procesamiento del agua mineral.



Dentro del marco político legal, necesario para producir y comercializar agua embotellada, tener en consideración las principales leyes :

1. Decreto Ley 17752 o Ley General de Aguas, “(...) establece un uso justificado y racional de las producidas, nevados, glaciales y precipitaciones” (Decreto Ley 17752, 1969).
2. Ley de Recursos Hídricos, ley N° 29338, regula “el uso y gestión de los recursos hídricos que comprenden al agua continental: superficial y subterránea, y los bienes asociados a esta; asimismo, la actuación del Estado y los particulares en dicha gestión” (Decreto Supremo N°001-2010-AG, 2010).
3. Decreto Legislativo N° 716: Ley de Protección al Consumidor, se aplica a las personas naturales y jurídicas, que brindan un servicio con establecimiento abierto al público, producción o comercialización de bienes, buscando proteger al consumidor (Decreto Legislativo N° 716, 1991).
4. Ley General de Salud N° 26842, “(...) considera los derechos, deberes y responsabilidades concernientes a la salud individual, así también como los deberes restricciones y responsabilidades en consideración a la salud de terceros” (Ley General de Salud N° 26842, 1997).
5. Ley General del Ambiente N° 28611, (...) es la norma ordenadora del marco normativo legal para la gestión ambiental en el Perú. Establece los principios y normas básicas para asegurar el efectivo ejercicio del derecho a un ambiente saludable, equilibrado y adecuado para el pleno desarrollo de la vida, así como el cumplimiento del deber de contribuir a una efectiva gestión ambiental y de proteger el ambiente, así como sus componentes, con el objetivo de mejorar la calidad de vida de la población y lograr el desarrollo sostenible del país (Ley General del Ambiente N° 28611, 2005).



Aspectos políticos mencionados que regulan directamente la comercialización de la industria del agua mineral embotellada, como tal la Empresa Cervecerías Cusco SAC, se somete a las normas y leyes que se establece.

Otros pilares como la Infraestructura, la preparación tecnológica y el tamaño de mercado han tenido una tendencia positiva entre ambos años.

4.2.1.2 Análisis de las fuerzas económicas y financieras

Perú tiene una solidez macroeconómica considerable, la cual se ve reflejada en tres aspectos: su estabilidad monetaria, su disciplina fiscal y su alto nivel de reservas. Estos tres pilares, hacen al Perú, un país atractivo para la inversión extranjera, lo cual resultaría en una reactivación de la economía nacional y en un incremento del PBI.

El consumo privado, componente importante del PBI, ha presentado una desaceleración que ha afectado las ventas de varias empresas del sector, entre ellas Lindley. El crecimiento del consumo en el 2014 fue de 4.1%, cifra menor a la del 2013 que fue de 5.3%. Es así que la demanda de ciertos productos de consumo masivo ha experimentado una reducción, entre ellos el agua embotellada, que suele ser reemplazada fácilmente.

Por otro lado, es importante tener en consideración el precio del petróleo ya que este impactaría de manera directa en los costos de distribución, así como también en algunos de los componentes de los insumos que se utilizan en el sector, como las tapas, etiquetas y las botellas PET. Según el diario Gestión (2016), los precios del barril de petróleo a nivel internacional superaron los 50 dólares desde el acuerdo de la Organización de los Países Exportadores de Petróleo (OPEP) en noviembre del 2016. Según detallan (Molina & et al, 2011) en su trabajo de investigación.

Así mismo, se espera que el precio se mantenga por encima de los 50 dólares para los años 2018 y 2019. En el ámbito nacional, los precios ofrecidos por galón de petróleo en las plantas de Petroperú mostraron una tendencia a la baja desde el año 2014 (S/ 9.46 por galón)



que siguió hasta inicios del año 2016 (S/ 4.88 por galón). Sin embargo, el precio fue subiendo hasta finales del 2016 (S/ 6.93 por galón). Aspectos que influyen directamente en los precios del polietileno y combustible para los vehículos de transporte.

Se espera una aceleración del crecimiento real del PBI por dos motivos principales: Una mayor inversión y consumo privado. El incremento en la inversión privada se sustenta en una mayor inversión en minería durante estos años; mientras que el consumo privado se debe a la recuperación y posterior aumento en el empleo. La tasa de crecimiento del PBI llegará al 5% el 2021; es decir, el crecimiento se duplicará entre el 2017 y el 2021, sugiriendo una demanda robusta tanto para la inversión privada interna como la externa.

En el caso de la región Cusco, la economía cusqueña registró un crecimiento promedio anual de 7,1% durante el período 2008-2017. En 2017, la manufactura disminuyó 0,3% y representó el 5,1% del Valor Agregado total de la región. Destacan las empresas Backus, la planta embotelladora de Arca Continental – Lindley; y la empresa Industrias Cachimayo SAC como los principales impulsores de la actividad de manufactura según el (BCRP, 2018). Tanto el sector comercio, como el de alojamiento y restaurantes ha tenido una tendencia al alza entre el 2007 y el 2017. El comercio, por su parte, creció a una tasa de 67%, mientras que el de alojamiento tuvo un incremento de 88%, el robusto crecimiento de ambas actividades económicas en el Cusco se debe a la fortaleza de la demanda interna y mejores prospectos internacionales.

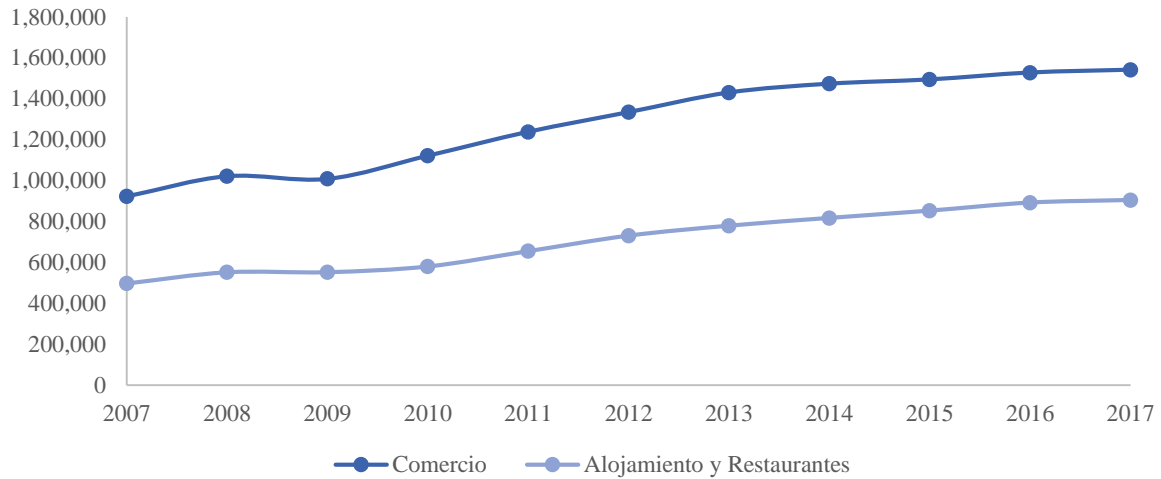


Figura 3. Cusco: Valor Agregado Bruto

Fuente: Según Comercio y Alojamiento, 2007-2017.

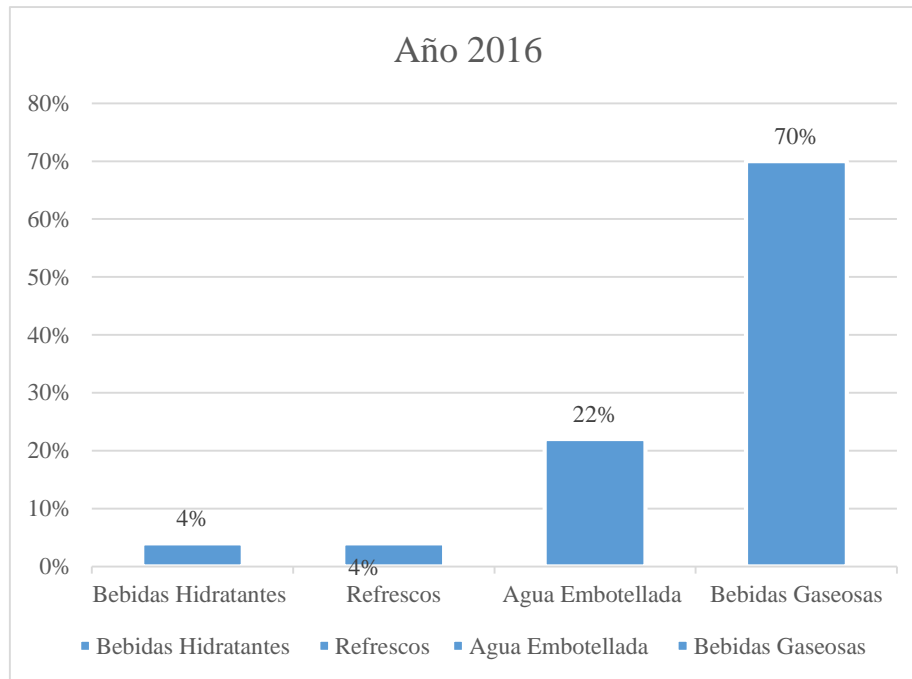
Adaptado de Sistema de Información Económica – Principales Indicadores Macroeconómicos, por INEI, 2019.

4.2.1.3 Análisis de fuerzas sociales y demográficas

Según el diario Gestión en el año 2016, la participación de bebidas no alcohólicas ha venido creciendo de manera sostenible desde el año 2012, dentro de las bebidas alcohólicas y no alcohólicas. Esta categoría está compuesta por cuatro tipos de bebidas: hidratantes, gaseosas, refrescos y agua embotellada. Del 100% de dicha categoría, el mayor porcentaje lo ocupan las bebidas gaseosas, sin embargo, desde el 2016 el agua embotellada está ganando participación en el rubro de bebidas no alcohólicas, a un ritmo de 2% anual. Para el año 2019, se proyectó que el consumo de agua embotellada creciera en un 14%, mientras que el consumo de gaseosas solo un 3%.

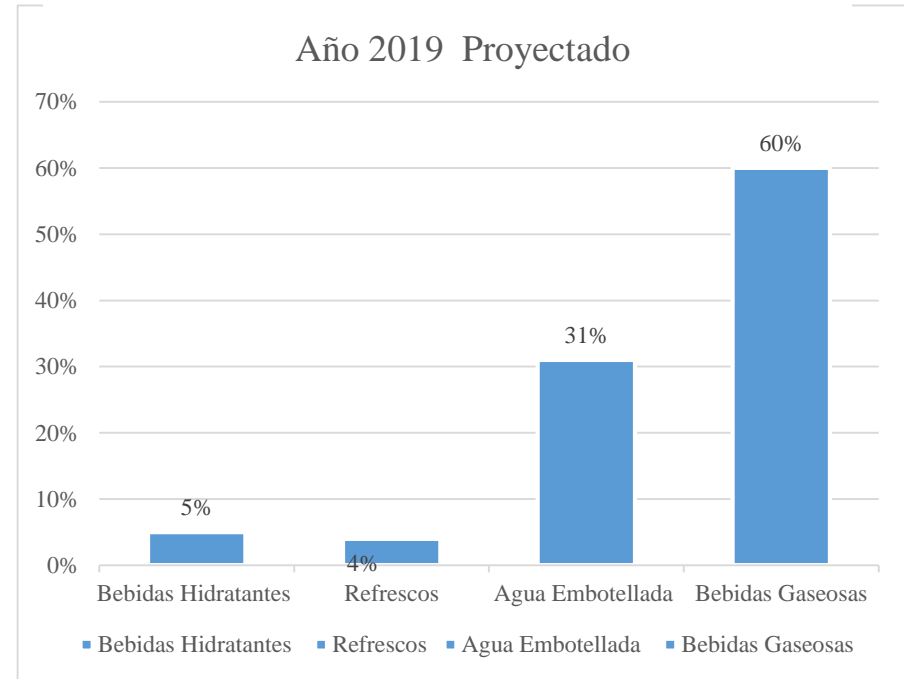


Figura 5: Ventas por categorías en el rubro de bebidas no alcohólicas año 2016.



Adaptado de: Diario Gestión (2016)

Figura 4: Ventas por categorías en el rubro de bebidas no alcohólicas al año 2019.



Adaptado de: Diario Gestión (2016)

Interpretación:

De los gráficos se puede deducir el crecimiento de la participación de mercado del agua embotellada, en el año 2016 se registra un 22% y para el año 2019, se observa un crecimiento del 9% en la participación de mercado, este resultado es favorable para la empresa Cervecerías Cusco SAC, ya que se prevé un incremento de ventas para el año 2019, por lo tanto, el área de logística prevé las compras, tiempos de abastecimiento y la cobertura de almacén de producto terminado.



Como detallan en su investigación (Molina & et al, 2011), resalta que el Perú es un país formado en su mayoría por población joven, lo cual resulta interesante y representa una oportunidad para la empresa Cervecerías Cusco SAC, esto debido a que los jóvenes se presentan como el grupo de consumidores más importante de agua embotellada. Dentro de los jóvenes, según Ipsos, en el Perú los principales usuarios de la tecnología tienen entre 16 y 36 años y contribuyen económicamente con su hogar (Ipsos Perú, 2016), Estos usuarios son intensivos, ya que ingresan a internet de cinco a siete veces por semana y la utilizan entre una a dos horas cada vez, fuera de su horario de trabajo y estudio.

4.2.1.4 Análisis de Fuerzas tecnológicas y científicas

Según (López Fernández, 2002) los envases utilizados y en día para el embotellado del agua mineral son el polietileno tereftalato (PET), el polivinilo cloruro (PVC), el vidrio y el polietileno de alta densidad. En el sector de agua embotellada, el factor tecnológico generó un gran impacto a nivel mundial en los años 90 al empezar a utilizar los envases PET, con el material que aparece en el párrafo anterior, lo cual permitió eliminar la barrera de ingreso a este negocio que estaba dominado por embotelladoras que trabajaban con el vidrio como principal envase y como consecuencia, la industria de bebidas embotelladas empezó a crecer exponencialmente.

De acuerdo con (Fernández, 2016) “el agua embotellada es una de las mayores fuentes de residuos de plástico, debido a que la mayoría de botellas están elaboradas con PET”, el cual tarda hasta un siglo en biodegradarse. Por lo tanto, se deberá innovar en diversos aspectos como el material, diseño y eficiencia para así reducir costos económicos y ambientales, buscando con ello satisfacer las necesidades de diversos grupos de consumidores y potenciales clientes. Entre las innovaciones que se han estado dando están los envases biodegradables y PET ultraligeros.

La expansión de la tecnología asegura mejores oportunidades para las personas, y, en consecuencia, mejor calidad de vida (INEI, 2018). Las Tecnologías de la información son generalmente calificadas como el acceso a internet, la televisión por cable, y la posesión de teléfonos celulares o fijos. En la región del Cusco, entre los años 2007 y 2017 se ha experimentado un crecimiento continuo en las cuatro tecnologías de la información, con tasas de crecimiento diferenciadas. El Internet y la televisión por cable son las tecnologías que han tenido un crecimiento mayor, con 24.3% y 14.6% respectivamente. La tenencia del teléfono celular se incrementó en una proporción similar, el teléfono fijo, a pesar de ser la segunda tecnología con más usuarios el 2007, solo creció 0.4%, pasando a ser la tecnología menos utilizada al 2017.

Tabla 3: Hogares en Cusco con tenencia de TI, 2007-2017

Tecnologías de la Información	2007		2017		Crecimiento anual
	Tiene	No tiene	Tiene	No tiene	
Internet	6,795	297,179	294,829	53,245	24.3
TV por Cable	16,272	287,702	63,411	291,458	14.6
Teléfono Celular	88,791	215,183	80,605	185,473	11.9
Teléfono Fijo	36,071	267,903	37,587	317,282	0.4

Fuente: Tomado de “Hogares según cobertura de las tecnologías de información (TI) y comunicación” Capítulo 7, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2018.

Análisis e Interpretación:

De acuerdo a los resultados analizados la empresa Cervecerías Cusco SAC, publicita sus productos por las redes sociales como son el Facebook e Instagram, orientando favorable posicionamiento de la marca, características del producto.

Así mismo el control satelital GPS a las unidades de reparto y unidades de abastecimiento son controlados en tiempo real su posicionamiento geográfico y tiempos de demora.

Estos factores optimizan la planificación en la entrega de materias primas y materiales de envasado a tiempo, así como la entrega de pedidos a sus clientes.



4.2.1.5 Análisis de Fuerzas Ecológicas y Ambientales

Uno de los residuos sólidos que más contamina el medio ambiente son las botellas de plástico y es por ello que actualmente se vive una controversia con respecto a la reutilización de estas botellas. Según afirma en su estudio, (Fernández M., 2007), “cada año se utilizan en todo el planeta 2.7 millones de toneladas de plástico para embotellar agua”. La cifra preocupa ya que provoca diversos impactos medioambientales, debido a que este tipo de plásticos desprende sustancias tóxicas con el paso del tiempo.

Con el incremento del consumo de agua embotellada se está extrayendo más agua del subsuelo, lo cual genera un impacto negativo en las comunidades ya que agota los recursos hídricos de la zona. Cabe destacar que la industria del agua embotellada no es una industria ambientalmente sostenible porque debe extraer un producto que escasea por su calidad debido a la contaminación ambiental (Sánchez , 2016)

En el Perú existe una sola planta en el país con tecnología para reciclar botellas PET; pertenece a la empresa San Miguel Industrial y en ella ha invertido más de veinte millones de Soles. Cabe destacar que Backus ha aprovechado esta tecnología para lanzar al mercado envases de sus marcas de aguas y gaseosas elaboradas con 25% de material reciclado y 75% de resina virgen, como afirma en su estudio (Villalobos , 2016).

Así mismo, “algunos expertos barajan las posibilidades de envases con plásticos biodegradables, o bioplásticos. Por ejemplo, la marca norteamericana Biota envasa su agua mineral en envases fabricados a partir de maíz, que se descomponen fácilmente en agua y material orgánico y pueden incluso comportarse (Fernández M., 2007, pág. 1)

Estas iniciativas ayudan a mitigar la contaminación ambiental con la que es asociada este sector debido al uso intensivo de botellas de plástico.

Según (Arellano , 2015), los consumidores actuales tienen muy presente su responsabilidad con el planeta y sus recursos, lo cual se evidencia en sus hábitos de compra, por lo que las

empresas deben tener en cuenta el cuidado del medio ambiente. Así mismo, indica que los consumidores están dispuestos a pagar hasta un 20% más por un bien o servicio más ecológico. Por producto ecológico se entiende aquel que utiliza envases menos contaminantes que los normales o que utilizan insumos menos tóxicos o materiales reusables.

4.2.2 Matriz de Evaluación de los Factores Externos – EFE

La evaluación antes realizada nos permitió analizar el entorno económico, político, social, entre otros. La empresa Cervecerías Cusco SAC no puede ejercer influencia directa y menos aún control de algún tipo. La matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) nos permitirá evaluar el entorno y asignar ponderaciones a las Oportunidades y Amenazas (David, 2013, p. 110).

Tabla 4: Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1 Expansión del sector comercio (retail) y turismo en la región (hoteles).	0.21	4	0.84
2 Mejora del poder adquisitivo permite compra de producto de consumo masivo.	0.1	1	0.1
3 Ingreso per cápita positivo y constante en la última década	0.09	2	0.18
4 Mayor preferencia por consumo de productos naturales y saludables.	0.09	2	0.18
Amenazas			
1 Desaceleración del crecimiento poblacional en la última década.	0.09	3	0.27
2 Fuerte posicionamiento de otras marcas de agua	0.17	3	0.51
3 Órganos que se encargan de la regulación y el manejo del sector agua embotellada.	0.13	2	0.26
4 Mayor preocupación por el medio ambiente y la cultura del reciclaje, menor disposición de compra por productos envasados con PET. Y Precio del petróleo.	0.12	2	0.24
Total	1.00		2.58

Nota. Valor: 4=responde muy bien, 3=responde bien, 2=responde promedio, 1=responde mal.

Análisis e Interpretación:



En nuestra matriz EFE para la empresa Cervecerías CUSCO SAC, se tiene cuatro oportunidades y cuatro amenazas; representando en total 8 determinantes de éxito. La suma de los valores de oportunidades es de 1.30 y de las amenazas es de 1.28, esto nos indica que en promedio las oportunidades pueden atenuar a las amenazas que presenta la empresa. Las acciones y estrategias que la empresa puede tomar deben de minimizar la exposición a las amenazas y maximizar las oportunidades. La oportunidad más importante es la expansión del sector comercio y turismo en la región, se espera que ambos sectores incrementen su participación en el valor agregado bruto durante la próxima década. La amenaza más importante la constituye la concentración monopólica de la industria de la bebida.

4.2.3 Matriz del perfil competitivo – MPC

De acuerdo con (D'Alessio, 2008), debemos determinar el grado de madurez del subsector para buscar las estrategias más adecuadas. (Levitt, 1965) define el ciclo de vida de la industria en cinco etapas: Desarrollo, Introducción, Crecimiento, Apogeo y Declive. La industria de la bebida, se compone de dos categorías principales. La de bebidas sin alcohol y de bebidas alcohólicas, Un subsector de la categoría de bebidas sin alcohol comprende al embotellado y envasado de agua. Dentro de la categoría de bebidas alcohólicas se encuentra el de la cerveza artesanal (Ward, 1998).

De acuerdo con (Chiroque & Ghersi, 2017), la cerveza artesanal se encuentra en el proceso de introducción en el mercado, ya que no alcanzan aún el 1% del mercado de cervezas en el país. También indican que los precios de las cervezas artesanales son altas debido a los costos de producción e insumos; en cuanto a distribución, la oferta es menor a la demanda proyectada. Por otro lado (Cedrón, López, & Sánchez, 2019) indican que en la industria del agua embotellada existe una alta rivalidad entre los competidores, ya que existen dos grandes proveedores de agua embotellada, así como sustitutos para su producto. Las estrategias a ser

planteadas deben de tomar en cuenta la posición de ambos subsectores y enfocarse en la gestión óptima de los recursos y la innovación en la empresa Cervecerías Cusco S.A.C.

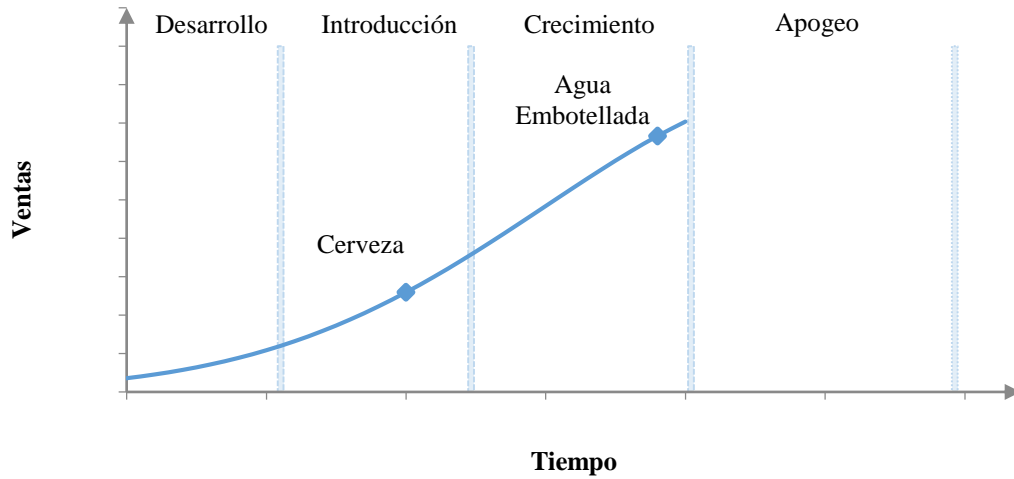


Figura 6. Ciclo de Vida del subsector de la Cerveza y el Agua Embotellada

Interpretación:

La figura 8 muestra el ciclo de vida de la empresa Cervecerías Cusco. La empresa se encuentra en la fase de expansión debido a que aún no ha alcanzado la madurez en factores como la economía de costos, la intensidad de recursos humanos, entre otros. Como se ha comentado anteriormente, se debe de tomar en cuenta tanto el ciclo de vida de la industria, como el ciclo de vida de la empresa para plantear los objetivos estratégicos.

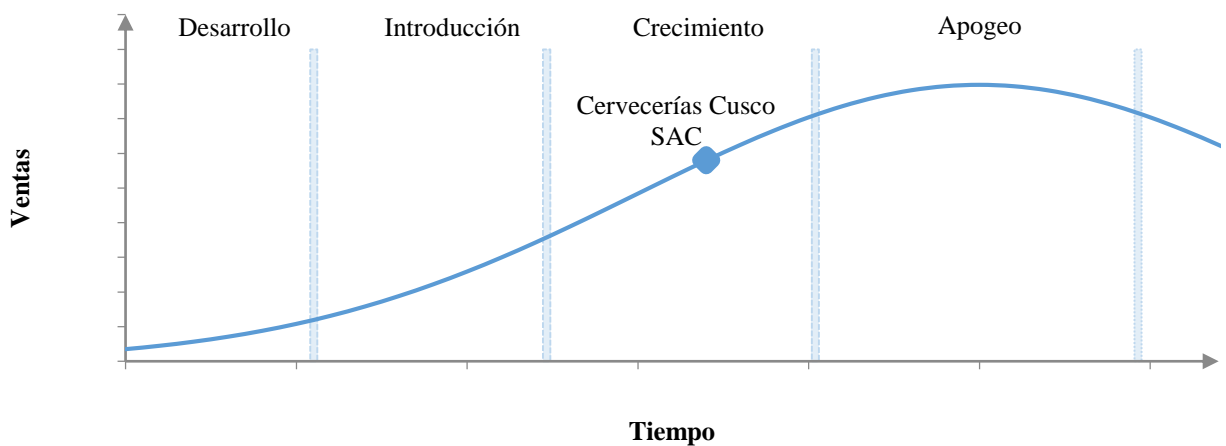


Figura 7. Ciclo de Vida de la Empresa Cervecerías Cusco SAC

4.2.4 Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter

El análisis de las cinco fuerzas de Porter nos permitirá realizar un análisis de la competitividad y estructura de la industria en la que la empresa Cervecerías Cusco compite. Mientras más alta sea la intensidad de la competencia, más bajos serán los retornos y viceversa. (Porter , 2002, pág. 356)



Fuente: (Porter , 2002)

Figura 8: Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

4.2.4.1 Poder de negociación de los proveedores

Las fuentes de poder de negociación de los proveedores provienen de su capacidad de cambiar el precio o su concentración. Durante el proceso de elaboración de las bebidas, la empresa requiere insumos como las etiquetas, botellas PET y de vidrio; las cuales se caracterizan por ser productos de sectores competitivos; es decir, no tienen la capacidad de

cambiar el precio; y el mercado no está concentrado. Por otro lado, no hay amenaza de integración hacia adelante o hacia atrás, debido a la cantidad de proveedores existentes en el mercado.

Tabla 5: Proveedores de botellas PET y botellas de vidrio.

	Empresa	Dirección
Botellas PET	Envase Sur EIRL	Vía de Evitamento – Cusco
	Envaplast EIRL	Av. Las Américas –Cusco
	Inreplast	Av. Antonio Lorena Santiago Cusco.
	P&P Distribuciones SAC	Parque Industrial - Cusco
Botellas Vidrio	Owens Illinois Perú SA	Jr. Nevado Sara Villa chorrillos Lima
	Cork Perú SA	Chorrillos Lima
	Comercial Huancas EIRL	Av. Condevilla Mz. I Lte. 12 Urb. El Olivar - Callao.

Fuente: Información recopilada del área de compras.

Tabla 6: Proveedores de transporte local y nacional

	Empresa	Dirección
Transporte Local Cusco-Cusco	GLAES SAC	Urb. Pícol Mojompata A-1B San Jerónimo.
	Transmicorp SAC	Av. Los Sauces – San Sebastian
	Transportes Qori EIRL	Urb. La planicie, San Sebastian Cusco
Transporte Nacional Lima - Cusco	Choquequirao Cargueros SAC	Av. Argentina Parque Industrial – Cusco
	Carrasos SAC	Av. Sucre 510 – Huancaro –Cusco
	Marvisur SAC	Hilario Mendivil – Cusco

Fuente: información recopilada del área de Logística.

Interpretación:

Se tiene un registro de los proveedores de los diferentes insumos, materia prima y servicios, por consiguiente, la empresa Cervecerías Cusco SAC, tiene la autoridad de poder elegir a los proveedores que se adapten más a la necesidad.



4.2.4.2 Poder de negociación de los compradores

De acuerdo con (Cedrón, López, & Sánchez, 2019) se consumen 985 millones de litros de agua; es decir, hay muchos clientes en el Perú, los distribuidores tienen bajo poder y el canal tradicional es el más importante. En el caso de la cerveza artesanal, el poder de negociación es bajo, ya que los productos no se encuentran estandarizados; es decir, la posibilidad de integración vertical es baja.

El agua embotellada al ser un producto de consumo masivo tiene muchos productores que distribuyen en el mercado sus marcas en los diferentes puntos de venta del país ya sea en el canal moderno o el tradicional. Por ello, al tener los clientes una amplia cantidad de opciones de lugar de compra y marcas a elegir, su poder de negociación es alto, ya que además es un producto poco diferenciado que tiene precios similares. Así mismo, en el caso de este producto hay clientes que se encuentran fidelizados a una marca por lo que es difícil que la cambien por otra.

La empresa Cervecerías Cusco SAC, ofrece el producto de agua mineral alcalina, con un pH 8.6 (alcalino) en escala del Ph siendo 7 Ph neutro, lo que le da una particularidad favorable en las ventas.

Así mismo los envases retornables vidrio, contribuyen al cuidado del medio ambiente, esto genera una mayor aceptación en las cadenas de hoteles y restaurantes que actualmente buscan disminuir la contaminación ambiental.

A. Amenaza de los sustitutos

El agua alcalina Andea, tiene una gran variedad de sustitutos; de las cuales el principal es el de las bebidas rehidratantes. Las marcas más representativas son Gatorade, Sporade y Electrolight, que tienen una participación del 14.7% en la industria de bebidas no alcohólicas. Otros sustitutos cercanos del agua son las bebidas carbonatadas, con una participación del



45% y, en menor medida el té envasado con una participación del 7.2% (Euromonitor International, 2018).

Por el lado de la cerveza raymi, tiene como sustitutos más importantes son las bebidas alcohólicas informales, adulteradas o de contrabando, que conjuntamente representan el 30% del mercado (Camara de Comercio de Lima, 2018). En conclusión, la amenaza de los sustitutos es alta.

B. Amenaza de los entrantes

Según (Dalmau, 1997) las barreras de entrada son factores que podrían impedir el ingreso de nuevos competidores por diversos motivos y pueden ser las siguientes:

- a. Economías de escala: debido a que el nuevo competidor debería entrar con un volumen alto, lo cual podría representarle costos muy elevados.
- b. Diferenciación de productos y la imagen de marca: debido a que los clientes pueden estar fidelizados con una marca y es poco probable que compren una nueva.
- c. Inversión necesaria: debido a que se podría requerir una fuerte suma de dinero para la adquisición de activos necesarios para la producción del producto.
- d. Experiencia (know how): debido a que las empresas que ya operan en el mercado tienen los conocimientos necesarios para desarrollarse en el sector con eficiencia, lo cual no sucede siempre con los nuevos entrantes.
- e. Acceso a canales de distribución: debido a que el entrante está sujeto a la aceptación por parte de los canales existentes para comercializar el producto nuevo.



- f. Barreras gubernamentales (marco legal): licencias, requisitos relacionados con el medio ambiente, la seguridad, etc. que debe tomar en cuenta el entrante

Es importante para la empresa Cervecerías Cusco SAC, identificar a las compañías que podrían ingresar a la industria ya que pueden resultar una amenaza en un futuro.

La amenaza de nuevos competidores en agua alcalina es baja; ya que los requisitos de capital son altos; así como las barreras para el ingreso a los canales de distribución.

Por otro lado, hallar las fuentes hídricas con niveles de alcalinidad altos, son poco probables, la empresa Cervecerías Cusco SAC, tiene acceso a una fuente hídrica naturalmente alcalina.

En el caso de la cerveza raymi, la amenaza de nuevos competidores es alta ya que una característica diferenciadora del subsector es la variedad de cervezas ofertadas; debido a la gran cantidad de recetas existentes, en otras palabras; es posible que haya una amplia gama de productos en el futuro cercano; otra característica importante es la diferenciación en ingredientes, con nuevos insumos locales agregados; destacando la quinua, el aguaymanto, ají, chocolate, entre otros.

Por lo expuesto anteriormente, se podría considerar que la amenaza de nuevas entradas es mediana debido a que estas nuevas empresas deben empezar desde cero en un mercado que tiene actualmente muchos competidores. Sin embargo, existe la posibilidad de tercerización de procesos y de compra de empresas o marcas existentes en este sector, lo que haría menos riesgosa la entrada de un nuevo competidor.

C. Rivalidad de los competidores

La rivalidad en el subsector de agua embotellada es alta, ya que se concentra en dos grandes marcas (Agua San Luis y Cielo), y dos marcas de menor tamaño (San Mateo y Vida). Respecto al consumo de agua embotellada alcalina, ha habido un crecimiento en el número de opciones disponibles, con marcas como Cielo Alcalina, Alkha PH+, Dijeexa, Glacial, Naow, entre otras.

La tabla se muestra la Matriz de atractividad de las 5 fuerzas competitivas de Porter, en general se posee un grado atractividad de 1.9, con una calificación alta.

Tabla 7:Matriz de atractividad de las 5 fuerzas competidoras de Porter

Atractividad	Relevancia	Atractivo	Resultado
Amenaza de Sustitutos	0.1	2	0.2
Amenaza de los entrantes	0.2	2	0.4
Poder de negociación de los proveedores	0.2	3	0.6
Poder de negociación de los compradores	0.1	3	0.3
Rivalidad entre competidores	0.2	2	0.4
Total			1.9

. Calificación: Muy Baja = 1, Baja = 2, Alta=3 y Muy Alta= 4

4.3 Análisis Interno

En la presente sección se realiza el análisis interno de la empresa Cervecerías Cusco SAC para identificar sus fortalezas y debilidades. De acuerdo con (D'Alessio, 2008), la evaluación interna nos permitirá encontrar estrategias para “capitalizar las fortalezas y mejorar las debilidades”.

4.3.1 Análisis AMOFHIT

Análisis AMOFHIT (Administración - Marketing - Operaciones productivas/Logística - Finanzas/Contabilidad - Recursos Humanos - Sistemas de información - Investigación y Desarrollo)

Es importante conocer de cada una de las áreas de la empresa Cervecerías Cusco SAC para poder identificar los puntos fuertes y débiles que se deberían mejorar. Es decir, la situación actual de cada una de las áreas funcionales de la organización.

De acuerdo con (D'Alessio, 2008), el análisis AMOFHIT nos permite identificar los aspectos más importantes que deben de ser considerados para determinar las fortalezas y debilidades de una empresa. Se analizan las principales funciones de la (A) Administración y Gerencia; (M) Marketing y ventas y (O) Operaciones y logística.

4.3.1.1 Administración y Gerencia

Según (D'Alessio, 2008), la gerencia se encarga de manejar los aspectos operacionales y estratégicos con el objetivo de aumentar la productividad de una empresa.

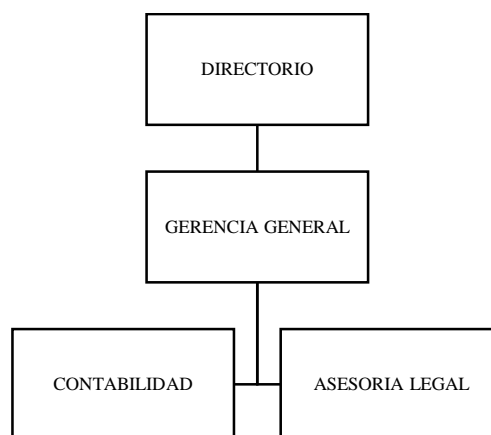


Figura 9. Estructura de la Administración de Cervecerías Cusco S.A.C.

Fuente: Datos recolectados de la empresa.

La administración y gerencia en la empresa Cervecerías Cusco SAC, cuenta con un plan estratégico que le permita elaborar su visión o cumplir sus objetivos de largo plazo. Sin embargo, la Gerencia General ha demostrado tener un fuerte liderazgo; que a pesar de no contar con indicadores para la gestión logística y otros indicadores de performance; ha logrado

incrementar las ventas hasta en un 35% entre el 2018 y el 2019. Sin embargo, las pérdidas en ventas y quejas realizadas por los principales clientes sugieren que la empresa Cervecerías Cusco SAC puede ser aún más eficiente esto con la aplicación del Balanced Scorecard.

4.3.1.2 Marketing y ventas

- **Producto**

Se muestra a continuación los productos ofrecidos por la empresa:

Tabla 8 productos ofrecidos por la empresa Cervecerías Cusco SAC

codsku	sku	und. x paq.	precio unt
sku 1.0	agua alcalina s/g andea 630 ml petx15u	15	s/ 13.50
sku 1.1	maquila agua hilton s/g 630 ml petx15u	15	s/ 11.85
sku 1.2	maquila agua morgana 630 ml s/g pet x 15 u	15	s/ 15.50
sku 1.3	maquila agua casa cartagena s/g 630 ml petx15u	15	s/ 14.25
sku 1.4	maquila agua sonesta yucay s/g 630 ml pet x15u	15	s/ 14.25
sku 1.5	maquila agua mama simona s/g 630 ml petx15u	15	s/ 14.00
sku 2.0	agua alcalina s/g andea 2.5 l petx6u	6	s/ 12.50
sku 3.0	agua alcalina s/g andea 20 l bidon s/v	1	s/ 14.50
sku 3.1	agua alcalina s/g andea 20 l bidon c/v	1	s/ 14.50
sku 4.0	agua alcalina s/g andea 7 l botellon	1	s/ 6.50
sku 5.0	agua alcalina s/g andea 300 ml vid retx24u	24	s/ 27.00
sku 5.1	agua alcalina c/g andea 300 ml vid retx24u	24	s/ 29.80
sku 5.2	agua alcalina s/g andea 300 ml vid retx15u	15	s/ 28.50
sku 5.3	agua alcalina c/g andea 300 ml vid retx15u	15	s/ 29.90
sku 9.2	cerveza raymi 330 ml caja x 24 und.	24	s/ 114.90
sku 1.6	maquila agua kokopeli s/g 630 ml petx15u	15	s/ 13.00
sku 2.2	maquila agua kokopeli s/g 2.5 l petx6u	6	s/ 12.00
sku 1.7	maquila agua fallen angel s/g 630 ml petx15u	15	s/ 12.00
sku 1.8	maquila agua taypicala s/g 630 ml petx15u	15	s/ 14.00
sku 1.9	maquila agua sumac s/g 630 ml petx15u	15	s/ 14.00

Fuente: información proporcionada por el área de Marketing y Venta

Interpretación:

La empresa Cervecerías Cusco SAC, tiene 20 líneas de producción, como se observa en la tabla N° 8, se tiene los formatos de PET 600 ml en diferentes presentaciones personalizadas a cadena de hoteles y restaurantes,.

- **Ventas**

La empresa Cervecerías Cusco SAC, en los periodos enero, febrero, marzo y abril del año 2019, registra ventas como detalla a continuación:

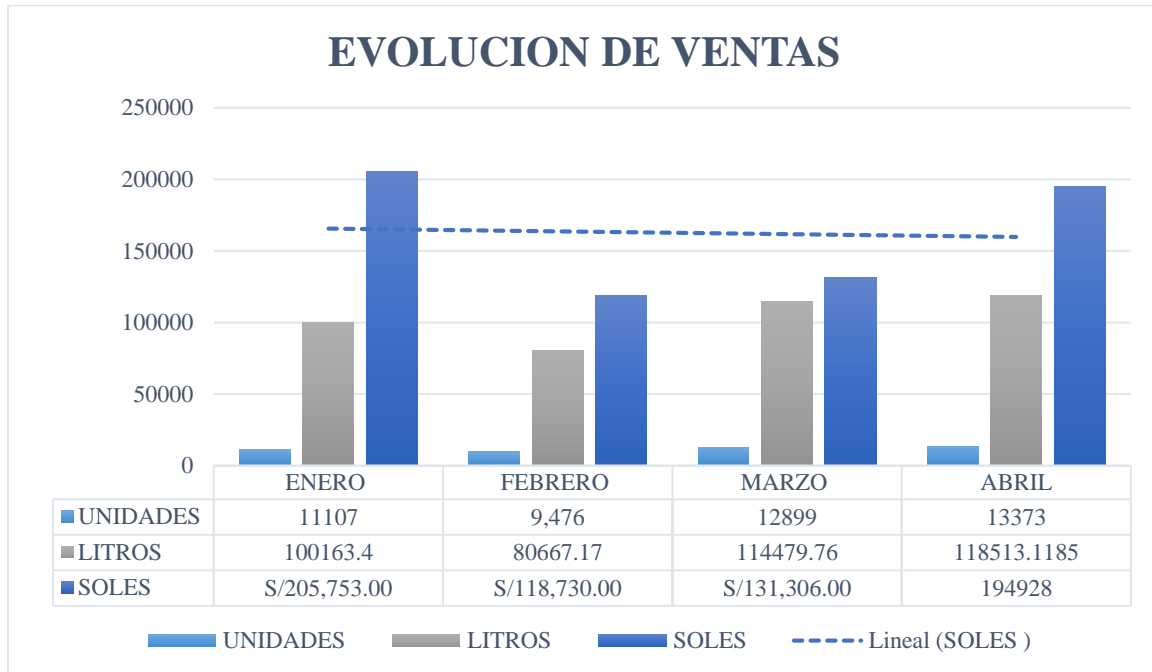


Figura 10: Evolución de ventas enero-abril 2019

Fuente: Datos obtenidos de los formatos Excel implementados para la recolección de datos.

Análisis e Interpretación:

Como muestra la figura 10, las ventas en los meses de febrero y marzo sufrieron un decrecimiento con respecto a los meses de enero y abril, esto debido a que nuestros principales clientes pertenecen al sector turismo.

Esto repercute en el área de compras ya que se somete a comprar volúmenes mínimos de materiales de envasado y materia prima, ocasionando altos costos de transporte ya que el 80% de los proveedores se localizan en la ciudad de Lima.



- **Estrategia Genérica**

Con base en la teoría de (Porter , 2002) de estrategias genéricas, la propuesta de agua alcalina se basará en la “diferenciación por enfoque o segmentación” considerando que el agua es un producto commodity, masivo, cuya presencia en el mercado peruano está dominada por dos marcas de agua embotellada (ambas alcanzan el 80% de participación).

Por ello, se considera una oportunidad a la empresa Cervecerías Cusco SAC poder llegar a segmentos nuevos, un público más especializado que busca cuidar de su salud. Entonces, se buscará marcar la diferencia dándola a conocer como el agua más saludable y de mejor sabor debido a los componentes altamente alcalinos que contrarrestan los ácidos que otros productos alimenticios generan en el cuerpo.

- **Canales de Distribución**

Canal Horeca, Como canal de distribución para alimentos es definido como el sector industrial que prepara y sirve comidas y bebidas adquiridos previamente. Se identifica con un segmento de mercado que concentra Hoteles, Restaurantes y Cafeterías.

Cervecerías Cusco SAC, posee el 80% de sus clientes en el canal Horeca, que en su mayoría se ubican en el centro histórico de la ciudad del cusco.

Para poder cumplir eficientemente la entrega de pedidos, el área de distribución cuenta con vehículos menores a 6 toneladas (peso bruto), esto por la ordenanza municipal de carga y descarga en el centro histórico de la ciudad, lo cual genera sobre gastos en combustible, realizando mayor cantidad de viajes.

Por otro lado, la cadena de hoteles y restaurantes disponen de reducidos espacios de almacenaje, generando a la empresa en especial al área de distribución las atenciones diarias a los mimos clientes.

Canal Retail, Tipo de comercio que se caracteriza por vender al por menor, lo llevan a cabo aquellas empresas cuyo objetivo es vender a múltiples clientes finales un stock masivo.



El 20% de clientes se posiciona en el canal Retail, actualmente tiene como clientes a super mercados ori3n y la canasta.

Cabe resaltar que supermercados ori3n y la canasta dispones de mayor espacio de almacenamiento, punto que es favorable para el 3rea de distribuci3n abastecer una vez por semana, generando ahorro en el transporte.

Tabla 9: Productos ofrecidos por la empresa Cervecerías Cusco SAC

Clasificaci3n	Nombre Comercial	S/.
A	Ori3n Matara	S/.6,352.50
	Ori3n Calle Uni3n	S/.4,194.50
	Ori3n La Cultura	S/.3,502.50
	Ori3n Moloc	S/.3,135.80
	Casa Marquet	S/.2,246.70
	Ori3n Garcilaso	S/.2,234.40
B	La Canasta Larapa	S/.1,763.00
	Súper Sol Ttio	S/.1,566.10
	La Canasta Amauta	S/.1,254.00
	Ori3n Huayruopata	S/.1,106.41
	Sofis Marquet	S/.1,034.00
C	La Canasta Santa M3nica	S/.935.50
	Super Sol Túpac Amaru	S/.864.60
	Am Pm Marquet Ollanta	S/.549.60
	La Canasta Amauta Anulado	S/.268.00
	Market´S Dayli	S/.148.50
	Shop Market´S	S/.128.40
	Marquet Luna	S/.54.00

Fuente: informaci3n proporcionada por el 3rea de Ventas en el periodo marzo 2019.

Análisis e Interpretaci3n:

En la tabla n3mero 9, se aprecia los principales clientes de la Empresa Cervecerías Cusco SAC, dentro del canal Retail, as3 mismo detalla la participaci3n de las ventas en el periodo marzo 2019.

Esta 3rea se encarga tambi3n de elaborar las estrategias de crecimiento que podr3a aplicar la empresa y trabaja en conjunto con el 3rea de Administraci3n y Gerencia. Si bien el



producto se encuentra en diferentes puntos de venta, su presencia sigue siendo baja en relación con la competencia. Así mismo, no cuentan con un equipo especializado de ventas a comparación de otras marcas del sector.

Así mismo Se registra una pérdida de ventas que asciende al monto de 25,000.00 aproximadamente, esto por las entregas a destiempo (fuera de la ventana horaria de atención), inconformidad del cliente, pedidos rechazados.

4.3.1.3 Operaciones y logística

Operaciones de almacenaje

El área de almacén registra el ingreso, y salida del producto terminado, en coordinación con el área de almacén, para ello se registra bajo el kardex físico como se muestra a continuación.



Figura 11: Orden de despacho de carga –distribución.

CERVECERIAS CUSCO

lunes, 25 de Marzo de 2019

DISTRIBUCION CLIENTE

FEHA DE ENREGA	25/03/2019	⌵
SEM.	13	⌵
MES	MARZO	⌵
NUMERO VIAJE	1	⌵

SECUENCIA ENTREGA	FACTURA	CLIENTE	SKU	-CANTIDAD-	-RETORNO-	TOTAL-	S/.
2	F0001-002305	KINTARO	AGUA ALCALINA S/G ANDEA 300 ML VID RETx24u	2	2	S/54.00	
3	F0001-002306	CUSCO RESTAURANTS INKA GRILL	AGUA ALCALINA S/G ANDEA 300 ML VID RETx24u	6	4	S/129.60	
5	F0001-002307	UCHU	AGUA ALCALINA S/G ANDEA 300 ML VID RETx24u	4	4	S/88.32	
			AGUA ALCALINA C/G ANDEA 300 ML VID RETx24u	2	2	S/44.16	
6	F0001-002308	CUSCO RESTAURANTS LIMO	AGUA ALCALINA S/G ANDEA 300 ML VID RETx24u	5	5	S/108.00	
			AGUA ALCALINA C/G ANDEA 300 ML VID RETx24u	5	4	S/138.00	
			AGUA ALCALINA S/G ANDEA 20 L BIDON S/V	2	3	S/23.00	
7	F0001-002309	CARRASOS CUSCO	AGUA ALCALINA S/G ANDEA 20 L BIDON S/V	1	1	S/14.00	
8	B0001-00226	LA JAMERIA	AGUA ALCALINA S/G ANDEA 300 ML VID RETx24u	1	0	S/27.00	
			AGUA ALCALINA S/G ANDEA 630 ML PETx15u	2		S/27.80	
9	F0001-00	CONTABILIDAD	AGUA ALCALINA S/G ANDEA 20 L BIDON S/V	1	0	S/0.00	
10	F0001-002310	PELTROCHE GYM	AGUA ALCALINA S/G ANDEA 7 L BOTELLON	2		S/0.00	
			AGUA ALCALINA S/G ANDEA 630 ML PETx15u	15		S/191.25	
			AGUA ALCALINA S/G ANDEA 2.5 L PETx6u	5		S/60.00	
11	F0001-002311	CASA CARTAGENA	MAQUILA AGUA CASA CARTAGENA S/G 630 ML PETx15u	8		S/114.00	
13	F0001-002312	HOTEL TOCUYEROS	AGUA ALCALINA S/G ANDEA 630 ML PETx15u	8		S/108.00	
14	F0001-00	DISTRIBUIDOR MACHUPICCHU	AGUA ALCALINA S/G ANDEA 300 ML VID RETx24u	46		S/1,048.80	
			AGUA ALCALINA C/G ANDEA 300 ML VID RETx24u	20		S/552.00	
			AGUA ALCALINA S/G ANDEA 630 ML PETx15u	26		S/331.50	
			MAQUILA AGUA SUMAC S/G 630 ML PETx15u	68		S/0.00	
Total general				229	25	S/3,059.43	

CONGLOMERADO DE CARGA

FEHA DE ENREGA	25/03/2019	⌵
SEM.	13	⌵
MES	MARZO	⌵
NUMERO VIAJE	1	⌵

FORMATO - SKU	CANTIDAD	S/.	PESO KG
AGUA ALCALINA S/G ANDEA 300 ML VID RETx24u	64	S/1,455.72	896
AGUA ALCALINA C/G ANDEA 300 ML VID RETx24u	27	S/734.16	378
AGUA ALCALINA S/G ANDEA 7 L BOTELLON	2	S/0.00	14.4
AGUA ALCALINA S/G ANDEA 20 L BIDON S/V	4	S/37.00	84
AGUA ALCALINA S/G ANDEA 630 ML PETx15u	51	S/658.55	469.2
AGUA ALCALINA S/G ANDEA 2.5 L PETx6u	5	S/60.00	76
MAQUILA AGUA SUMAC S/G 630 ML PETx15u	68	S/0.00	693.6
MAQUILA AGUA CASA CARTAGENA S/G 630 ML PETx15u	8	S/114.00	81.6
Total general	229	S/3,059.43	2692.8

RETORNO DE ACTIVOS

JABAS RETONADAS		
BOTELLAS RETORNO		
BIDONES DE RETORNO		

FRIMA DISTRIBUCION

FRIMA PRODUCCION

Interpretación:

En la figura 11, se detalla el plan de ruta de la distribución, con información necesaria para el reparto, como la secuencia de entrega, numero de factura o boleta de venta, el cliente, detalle de los productos a entregar, cantidad, de cada presentación y el importe a cobra. Así mismo podemos ver el conglomerado de carga de acuerdo a la capacidad de carga del camión.



Figura 12: Cuadre de productos terminados almacén central.



CERVECERIAS CUSCO

CUADRE DE APT - ALMACEN CENTRAL

Lunes, 25 de Marzo de 2019

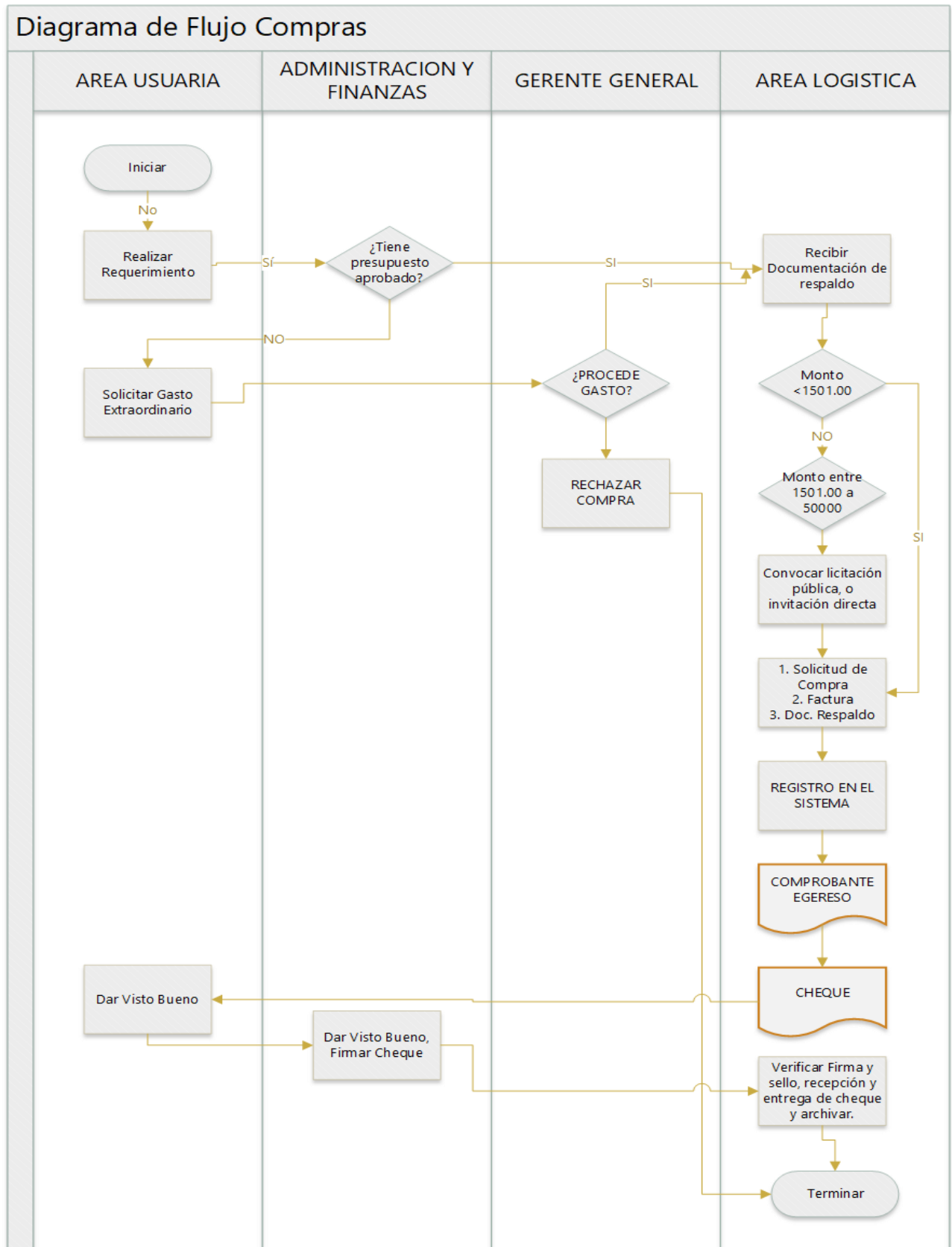
PRECIO UNIT	SKU	INVENTARIO INICIAL	DESPACHO DISTRIBUCION	DEVOLUCION DE DISTRIBUCION	MOVIMIENTOS INTERNOS	INGRESO PRODUCCION	MERMAS	INVENTARIO SANTA URSULA	INVENTARIO PLANTA	INVENTARIO FINAL	CONSUMO PROMEDIO	COBERTURA/ DIAS	INVENTARIO VALORIZADO	DIFERENCIAS
S/ 13.50	ANDEA 600 ML	563	51			100		612		612	118	6	S/ 8,262.00	0
S/ 11.85	PET 630 HILTON	8						8		8	4	2	S/ 94.80	0
S/ 15.50	PET MORGANA y ZAF. 630 M	0						0		0	1	0	S/ -	0
S/ 14.25	PET CASA CARTAGENA	29	8			40		61		61	2	31	S/ 869.25	0
S/ 14.00	PET SUMAC 600 ML	0	68			68		0		0	4	0	S/ -	0
S/ 14.00	PET MAMA SIMONA	48						48		48	2	24	S/ 672.00	0
S/ 13.00	KOKOPELI 630 ML	19						19		19	2	10	S/ 247.00	0
S/ 12.00	FALLEN ANGEL 630ML	0						0		0	1	0	S/ -	0
S/ 14.00	TAYPICALA 630ML	36						36		36	4	9	S/ 504.00	0
S/ 12.50	PET 2.5 LT ANDEA	40	5					35		35	29	2	S/ 437.50	0
S/ 12.00	PET 2.5 LT KOKOPELI	0						0		0	2	0	S/ -	0
S/ 14.50	BIDON 20	0	4			40		36		36	27	2	S/ 522.00	0
S/ 6.50	ANDEA 7 LT	3	2					1		1	29	1	S/ 6.50	0
S/ 27.00	VIDRIO SIN GAS 300*24 U	0	65			65		0		0	25	0	S/ -	0
S/ 29.80	VIDRIO CON GAS 300*24 U	0	27			60		33		33	13	3	S/ 983.40	0
S/ 28.50	VIDRIO X 15 SIN GAS	0						0		0	1	0	S/ -	0
S/ 29.90	VIDRIO X 15 CON GAS	0	0			4		4		4	1	4	S/ 119.60	0
S/ 114.90	CERVEZA RAYMI 330 ML	4						4		4	19	1	S/ 459.60	0
													S/ 13,177.65	

Fuente: Área de fuente: área de Almacén.

Interpretación:

Se observa en la figura 12, el movimiento detallado de los productos como indica cada columna, esto contribuye al control estricto diario, sobre todo la cobertura en días de cada producto, así como el inventario valorizado del almacén de producto terminado.

Figura 13: Diagrama del flujo de compras



Fuente: información proporcionada de la entrevista al jefe de logística.

**Interpretación:**

En la figura 13, explica el proceso de compra de los diferentes materiales de envasado y materia prima, así mismo existes aun las compras directas, esto por los quiebres de stock en los materiales de envasado y materia prima.

4.3.1.4 Finanzas

En la empresa Cervecerías Cusco SAC el área de Finanzas está a cargo del área de administración esta se encarga de la planificación, control y disposición adecuado de los recursos disponibles. Cabe indicar que la empresa no se encuentra apalancada financieramente, es decir, que la inversión realizada y el capital de trabajo se hizo con capital propio (accionistas), debido a que su modelo de negocio le impide acceder a deudas bancarias ya que destina el 100% de sus utilidades netas a reinversión de las líneas de producción y unidades de transporte y otros

La cartera de clientes de la empresa Cervecerías Cusco SAC, está encabezada por las cadenas de hoteles y restaurantes, seguida por Supermercados e Hipermercados. Por un lado, manejan un crédito de 45 días con los Supermercados e Hipermercados y, por otro lado, unas cuentas por cobrar a 30 días con los diferentes hoteles y restaurantes.

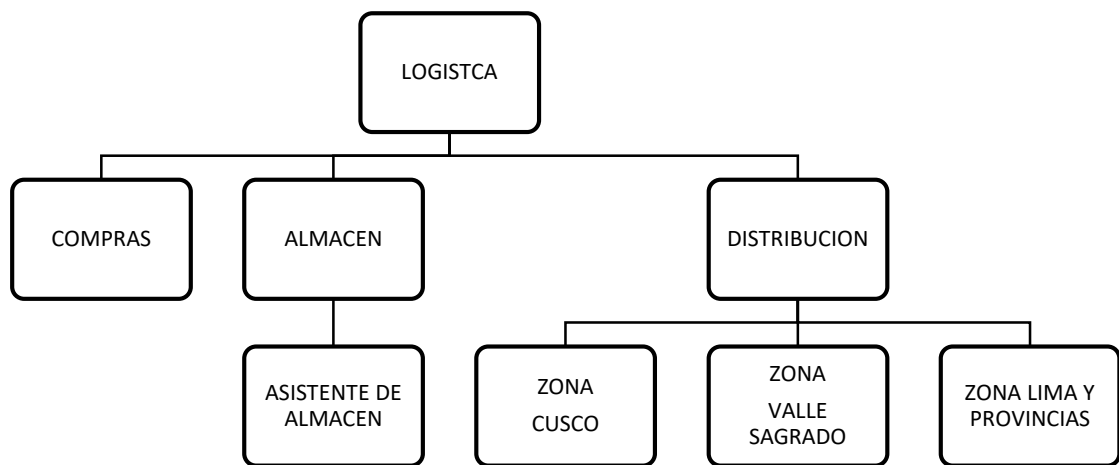
1. Recursos Humanos

La empresa se ubica en la calle romeritos J-17 San Jerónimo, en la cual se desarrollan las actividades de manufactura, las oficinas administrativas funcionan en la derrama Magisterial San Jerónimo, esto repercute que la comunicación entre los colaboradores no es fluida y no permite un feedback constante.

La selección del personal está centrada en priorizar que los seleccionados tengan las competencias necesarias y que estas se encuentren alineadas con los objetivos y fin social de la empresa.

Así mismo, existe una alta rotación de practicantes ya que estos normalmente son estudiantes que vienen por seis meses, lo que genera que el tiempo productivo por parte de ellos no sea muy extenso debido a que al cambiar de persona esta tiene que pasar por el proceso de aprendizaje.

Figura 14 :Organigrama del área de logística



Fuente: Información proporcionada por el área de recursos humanos.

En la figura 14, se muestra el organigrama del área de Logística de la empresa Cervecerías Cusco SAC, actualmente está conformada por 14 colaboradores entre jefes y operarios.

4.3.2 Matriz de Evaluación de los Factores Internos – EFI

En base al análisis interno de la empresa Cervecerías Cusco SAC, se desarrolla la matriz de evaluación de factores internos. De acuerdo con (D'Alessio, 2008), la Matriz de evaluación de factores internos nos permitirá conocer las fortalezas y debilidades de la



empresa. Se han identificado a la ubicación geográfica, los años de experiencia y la identidad de los trabajadores como fortalezas; mientras que en las debilidades se encuentran el alto número de reclamos, el bajo desempeño de la gestión logística y la falta de certificación para el proceso de fabricación de bebidas.

Tabla 10: Matriz de Evaluación de Factores Internos de la empresa (MEFI)

Factores internos clave	Pe so	Va lor	Ponder ación
Fortalezas			
1. La ubicación geográfica con fuente hídrica alcalina natural es estratégica con respecto a otras empresas	0.14	2	0.28
2. Distribución y cobertura del sector turismo, cadena hoteles y restaurants	0.2	3	0.9
3. Personal identificado con la empresa.	0.2	2	0.2
Debilidades			
1. Alto número de reclamos y devoluciones por pedido	0.14	2	0.28
2. Bajo desempeño de la gestión logística	0.22	4	0.88
3. Falta de certificación para el proceso de fabricación de bebidas.	0.1	2	0.2
Total	1.00		2.74

Nota: Valor: 4=Fortaleza mayor, 3=Fortaleza menor, 2=Debilidad menor, 1=Debilidad mayor.

Interpretación:

De la tabla 10 se observa que la empresa Cervecerías SAC cuenta con tres fortalezas y tres debilidades. El promedio de fortalezas es de 1.38, ligeramente superior al promedio de debilidades, con 1.36. La debilidad más importante es el bajo desempeño de la gestión logística, representa el 0.88 del total, se debe tomar en cuenta durante la elaboración de las estrategias.



Capítulo V: ESTRATEGIAS Y BALANCED SCORECARD

5.1 Objetivos y Diseño de las Estrategias

En esta sección, desarrollaremos los objetivos y diseñaremos las estrategias de la empresa Cervecerías Cusco SAC en función al análisis interno y externo realizado anteriormente. De acuerdo a (David, 2013, p. 11), “los objetivos son los resultados específicos que una empresa intenta lograr para cumplir con su misión básica. Establecen la dirección a seguir, crean sinergia y relevan prioridades”. Se utilizarán las matrices FODA, PEYEA, GE, RUMELT y la matriz cuantitativa del planeamiento estratégico para elegir más adecuada.

5.1.1 Matrices de formulación de estrategias

5.1.1.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (FODA)

La Matriz FODA de la empresa se compone de cuatro ítems: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Las oportunidades y amenazas son los factores externos que no se pueden controlar, mientras que las fortalezas y debilidades corresponden a los factores internos sobre los cuales se tiene control. Posteriormente se combinan para crear los FO, DO, FA y DA, que representan todas las posibles estrategias.

a) Estrategias FO

- Captar nuevos clientes en la región, del sector comercio, turismo y manufactura.
- Implementar estrategias de responsabilidad social y medio ambiental.
- Diseñar programas de fidelización con hoteles y el sector retail.



b) Estrategias FA

- Posicionarse como una empresa responsable con el medio ambiente, utilizando tecnología de punta en la industria de la bebida.
- Influenciar decisiones de legislación antimonopolio para generar mayor competencia en el mercado regional y nacional.
- Expandir la zona de influencia en la región y el país, con el fin de establecer cadenas de valor locales y nacionales.
- Implementar unidades de I+D+i para disminuir costos y competir internacionalmente

c) Estrategias DO

- Buscar certificaciones internacionales para el proceso de elaboración de agua embotellada y cerveza artesanal.
- Implementar sistemas formales de reciclaje con los stakeholders: Municipalidades, consumidores, proveedores, minoristas.
- Realizar un control de los procesos realizados diariamente en las áreas de la empresa.
- Implementar indicadores de rendimiento de gestión en logística y otras áreas de la empresa.

d) Estrategias DA

- Minimizar el número de devoluciones y reclamos ocurridos, para tener a clientes leales en un contexto de desaceleración.
- Priorizar programas de certificación e innovación a corto y largo plazo para contrarrestar el poder monopólico de las empresas del mercado.
- Modernizar los procesos de control del área de logística, utilizando las herramientas de gestión más adecuadas.



Tabla 11. Matriz FODA de la empresa Cervecerías SAC

	Fortalezas	Debilidades
	<ol style="list-style-type: none"> 1 La ubicación geográfica con fuente hídrica alcalina natural es estratégica con respecto a otras empresas 2. Distribución y cobertura del sector turismo, cadena hoteles y restaurants 3. Personal identificado con la empresa 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alto número de reclamos y devoluciones por pedido 2. Bajo desempeño de la gestión logística 3. Falta de certificación para el proceso de fabricación de cervezas artesanales y agua embotellada
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Expansión del sector comercio (retail) y turismo (hoteles) en la región. 2. Mejora del poder adquisitivo permite compra de producto de consumo masivo. 3. Ingreso per cápita positivo y constante en la última década 4. Mayor preferencia por consumo de productos naturales y saludables . 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Captar nuevos clientes en la región, del sector comercio, turismo y manufactura. F1, O1, O2, O4 2. Implementar estrategias de responsabilidad social y medio ambiental. F3, O2. 3. Diseñar programas de fidelización con hoteles y retail. F1, F2, O1, O3 	<ol style="list-style-type: none"> 8. Buscar certificaciones internacionales para el proceso de fabricación de agua embotellada y cerveza artesanal. D3, O1, O2. 9. Implementar sistemas formales de reciclaje con los stakeholders: Municipalidades, consumidores, proveedores, minoristas. D1, O1, O2, O4. 10. Realizar un control de los procesos realizados diariamente en las áreas de la empresa. D1, O1, O4. 11. Implementar indicadores de rendimiento de gestión en logística y otras áreas de la empresa. D2, O1, O3.
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Desaceleración del crecimiento poblacional en la última década 2. Fuerte posicionamiento de otras marcas de agua. 3. Órganos que se encargan de la regulación y el manejo del sector agua embotellada 4. Mayor preocupación por el medio ambiente y la cultura del reciclaje, menor disposición de compra por productos envasados con PET. Y Precio del petróleo 	<ol style="list-style-type: none"> 4. Posicionarse como una empresa responsable con el medio ambiente, utilizando tecnología de punta en la industria de la bebida. F2, A4. 5. Influenciar decisiones de legislación antimonopolio para generar mayor competencia en el mercado regional y nacional. F1, F2, A2 6. Expandir la zona de influencia en la región y el país, con el fin de establecer cadenas de valor locales y nacionales. F1, F2, A1, A3 7. Implementar unidades de I+D+i para disminuir costos y competir internacionalmente. 	<ol style="list-style-type: none"> 12. Minimizar el número de devoluciones y reclamos ocurridos, para tener a clientes leales en un contexto de desaceleración. D1, A1, A3. 13. Priorizar programas de certificación e innovación a corto y largo plazo para contrarrestar el poder monopólico de las empresas del mercado. D3, A2, A4. 14. Modernizar los procesos de control del área de logística, utilizando las herramientas de gestión más adecuadas.

5.1.1.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

Según D'Alessio (2008, p. 281) la matriz PEYEA es usada para determinar la apropiada postura estratégica de una organización o de sus unidades de negocio. La matriz PEYEA (SPACE, en inglés) tiene dos ejes que combinan factores relativos a la industria (fortaleza de la industria y estabilidad del entorno) y dos ejes que combinan factores relativos a la organización (fortaleza financiera y ventaja competitiva) en extremos de alto y bajo que forman un marco de cuatro cuadrantes, cada uno asociado con una postura estratégica básica: agresiva, conservadora, defensiva, o competitiva.

Tabla 12. Matriz PEYEA de la empresa Cervecerías SAC

Estabilidad del Entorno (EE)	Rating
Variabilidad de la demanda	-4
Incremento de productos sustitutos	-3
Cambios tecnológicos	-6
Tasa de inflación	-1
Rivalidad y competencia	-3
Promedio	-3.4
Ventaja Competitiva (VC)	Rating
Precio del producto	-4
Calidad del producto	-2
Políticas de sostenibilidad y reciclaje	-5
Innovación y tecnología	-5
Flexibilidad en la atención a los clientes	-6
Velocidad de atención	-6
Ciclo de vida y reemplazo del producto	-2
Promedio	-4.3
Fortaleza Financiera (FF)	Rating
Estabilidad financiera	3
Retorno de la inversión	4
Capital requerido, capital disponible	3
Flujo de caja	4
Facilidad de salida del mercado	2
Riesgo involucrado en el negocio	2
Promedio	3
Fuerza de la industria (FI)	Rating
El potencial de crecimiento	5
El potencial de utilidades	4
La estabilidad financiera	4
El grado de apalancamiento	3
La utilización de los recursos	2
La facilidad de ingreso al mercado	2
La productividad, utilización de la capacidad	2
Promedio	3.1

Después de haber analizado los factores y construido el polígono direccional, el vector con dirección -0.4 en el eje x y -1.14 en el eje y , indica que la empresa de Cervecería Cusco SAC se encuentra en el cuadrante defensivo.

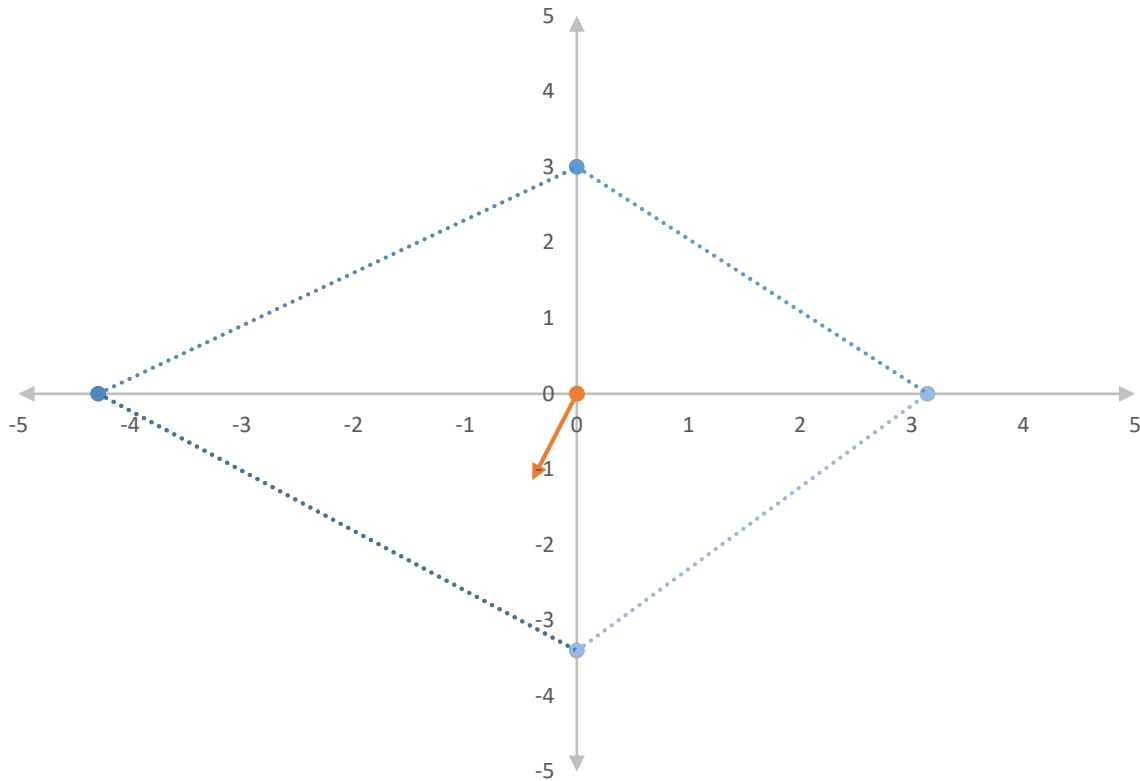


Figura 15. Matriz PEYEA de la Empresa Cervecerías Cusco SAC

El vector de la Matriz PEYEA resultante nos indica que se tiene una Baja estabilidad del entorno (EE) y una baja ventaja competitiva (VC). Es decir, el factor crítico es la competitividad. La empresa Cervecerías Cusco debe concentrar sus estrategias en la reducción de costos y/o en la eficiencia de los procesos. En este sentido, se propone la implementación de indicadores de rendimiento en todas las áreas de la empresa, y especialmente en el área de logística, que tiene una influencia importante en las pérdidas de hasta S/ 25,000 mensuales.

5.1.1.3 Matriz interna y externa

Esta matriz utiliza los valores y resultados de las matrices EFI y EFE para posicionar a la empresa en un tablero de nueve celdas y dos dimensiones. Se observa en la figura 23 que la empresa Cervecías Cusco se encuentra en el cuadrante V, ya que el valor de la matriz EFE es 2.58 y de la matriz EFI es 2.74. El cuadrante 5 representa el “Desarrollo selectivo para mejorar”. De acuerdo a (D'Alessio, 2008) este cuadrante se encuentra en la Región 2, las dos estrategias que se deben tener en cuenta son la: Penetración en el Mercado y el Desarrollo de Productos. La primera estrategia de Penetración en el Mercado debe de considerar la captación de nuevos clientes en la región y en el país, ofertando debidas de máxima calidad. Por otro lado, la estrategia de desarrollo de productos debe de considerar el impacto de la tecnología, así como el nuevo enfoque de responsabilidad social empresarial.

		Total ponderado EFI			
		Fuerte	Promedio	Débil	
Total ponderado EFE		4.0	3.0	2.0	1.0
	Alto	3.0	I	II	III
	Medio	2.0	IV	V	VI
	Bajo	1.0	VII	VIII	IX

Figura 16. Matriz Interna Externa

5.1.1.4 Matriz de la Gran Estrategia

La Matriz de la gran estrategia nos permitirá definir dos variables importantes para conocer la situación de la empresa. El crecimiento del mercado (rápido o lento) y la posición en el mercado (fuerte o débil). Al igual que la Matriz PEYEA, se evalúan ambas variables y se escoge un cuadrante en un plano cartesiano. En la figura 24 se observa que la empresa

Cervecerías Cusco SAC se encuentra en el cuadrante II, es decir, con una posición competitiva débil en un mercado de crecimiento rápido. Las estrategias relacionadas a este cuadrante son la, penetración en el mercado (trabajo conjunto con los sectores de turismo y comercio), desarrollo de productos (desarrollando productos más innovadores y reciclables), y la integración horizontal (fusión con empresas del mismo sector).

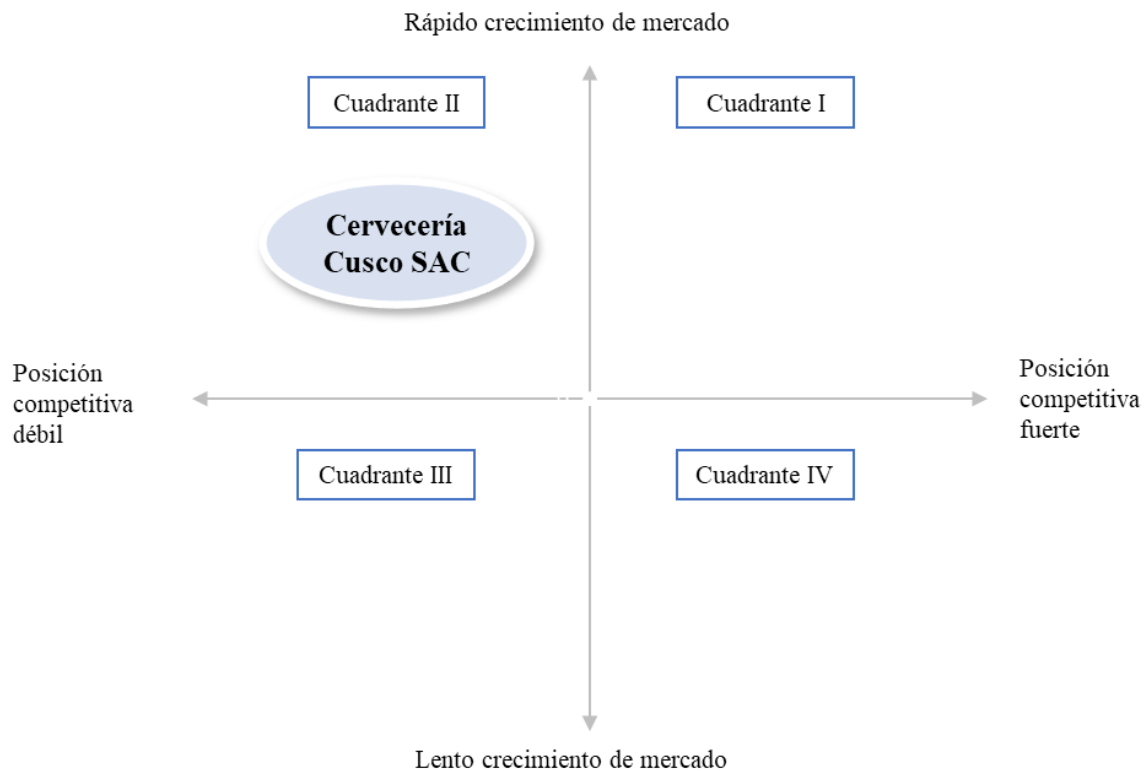


Figura 17. Matriz de la Gran Estrategia

5.1.2 Matriz de Decisión

Todas las estrategias generadas por las matrices del capítulo se resumen en la matriz de decisión, estas cuatro matrices nos permiten verificar las estrategias que se repiten. Se seleccionarán las estrategias que se repiten 3 o más veces, y se dejan de lado las otras como estrategias de contingencia. De la Matriz de decisión de la Estrategia, se observa que las dos estrategias seleccionadas son las de realizar un control de los procesos diariamente en las áreas

de la empresa e implementar indicadores de rendimiento de gestión en logística y otras áreas de la empresa. Ambas estrategias coinciden con el problema planteado en la Tesis.

Tabla 13. Matriz de decisión de la estrategia

Estrategias	Matriz				Total
	FOD A	PEY EA	IE	G E	
1. Captar nuevos clientes en la región, del sector comercio, turismo y manufactura.	✓		✓	✓	3
2. Implementar estrategias de responsabilidad social y medio ambiental.	✓				1
3. Diseñar programas de fidelización con hoteles y el sector retail.	✓				1
4. Posicionarse como una empresa responsable con el medio ambiente, utilizando tecnología de punta en la fabricación de agua embotellada y cerveza artesanal.	✓				1
5. Influenciar decisiones de legislación antimonopolio para generar mayor competencia en el mercado regional y nacional.	✓				1
6. Expandir la zona de influencia en la región y el país, con el fin de establecer cadenas de valor locales y nacionales.	✓			✓	2
7. Implementar unidades de I+D+i para disminuir costos y competir internacionalmente	✓				1
8. Buscar certificaciones internacionales para el proceso de fabricación de cerveza artesanal y agua embotellada	✓				1
9. Implementar sistemas formales de reciclaje con los stakeholders: Municipalidades, consumidores, proveedores, minoristas.	✓				1
10. Realizar un control de los procesos realizados diariamente en las áreas de la empresa.	✓		✓		2
11. Implementar indicadores de rendimiento de gestión en logística y otras áreas de la empresa.	✓	✓	✓		3
12. Minimizar el número de devoluciones y reclamos ocurridos, para tener a clientes leales en un contexto de desaceleración.	✓				1
13. Priorizar programas de certificación e innovación a corto y largo plazo para contrarrestar el poder monopólico de las empresas del mercado.	✓				1
14. Modernizar los procesos de control del área de logística, utilizando las herramientas de gestión más adecuadas	✓				1
15. Implementación de indicadores de rendimiento en el área de logística.		✓			1
16. Enfocarse en la captación de nuevos clientes en la región y en el país, ofertando bebidas de máxima calidad.			✓	✓	2
17. Implementar herramientas de gestión para maximizar el flujo de ventas de la empresa			✓		1
18. Penetración en el mercado mediante el trabajo conjunto con los sectores de turismo y comercio.				✓	1
19. Integración horizontal a través de la fusión con empresas del mismo sector en la región.				✓	1

:

5.1.2.1 Selección de la estrategia

Después de haber realizado el análisis interno y externo; y haber planteado las estrategias de la industria; uno de los últimos criterios se analiza en la Matriz de Rumelt, que nos permitirá asegurar que nuestras estrategias son Consistentes, Consonantes, crean ventajas competitivas y son factibles de realizar. De la tabla 15 se observa que ambas estrategias cumplen los criterios de la matriz de Rumelt.

Tabla 14. Matriz de Rumelt

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se Acepta
Implementar indicadores de rendimiento de gestión en logística.	Si	Si	Si	Si	Si
Captar nuevos clientes en la región, del sector comercio, turismo y manufactura.	Si	Si	Si	Si	Si

5.1.2.2 Matriz cuantitativa del planeamiento estratégico - CPE

Por último, para elegir la estrategia principal y la estrategia alterna, se utiliza la Matriz cuantitativa del planeamiento estratégico, que nos permitirá asignar valores numéricos a nuestras estrategias en función de factores críticos de éxito, que se obtienen de las matrices EFI y EFE. De acuerdo con (D'Alessio, 2008), la calificación hace a la decisión racional, defendible y razonable. En la tabla 16 se observa que la estrategia más adecuada es la estrategia 1: Implementar indicadores de rendimiento de gestión en logística y otras áreas de la empresa. con una puntuación de 5.71. Por otra parte, la estrategia 2: Captar nuevos clientes en la región, del sector comercio, turismo y manufactura tiene una puntuación de 4.68. Tomando en cuenta el resultado, se elige a la estrategia 1 como la estrategia principal y la 2 como estrategia alterna.



Tabla 16. Matriz cuantitativa del planeamiento estratégico

Factores Internos y Externos Clave	Peso	E1		E2	
		PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades					
Expansión del sector comercio (retail) y turismo en la región (hoteles)	0.21	4	0.84	4	0.84
Conciencia del consumidor sobre la protección al medio ambiente	0.1	2	0.2	1	0.1
Ingreso per cápita positivo y constante en la última década	0.09	3	0.27	3	0.27
Mayor consumo de productos empacados y mayor inversión extranjera	0.09	3	0.27	3	0.27
Amenazas					
Desaceleración del crecimiento de la población en la última década.	0.09	3	0.27	3	0.27
Concentración monopólica de la industria de la bebida	0.17	1	0.17	1	0.17
Menores prospectos de crecimiento internacional	0.13	3	0.39	2	0.26
Cambios tecnológicos que influyen en la industria de la bebida	0.12	2	0.24	1	0.12
Fortalezas					
La ubicación geográfica es estratégica con respecto a otras empresas	0.14	3	0.42	4	0.56
Muchos años de experiencia en los subsectores de agua embotellada y cerveza	0.3	3	0.9	3	0.9
Identidad con la empresa	0.1	1	0.1	1	0.1
Debilidades					
Alto número de reclamos y devoluciones por pedido	0.14	4	0.56	2	0.28
Bajo desempeño de la gestión logística	0.22	4	0.88	2	0.44
Falta de certificación para el proceso de fabricación de bebidas	0.1	2	0.2	1	0.1
Total	2		5.71		4.68



5.2 Diseño del Balanced Scorecard

El mapa estratégico del Balanced Scorecard, de (Kaplan & Norton, 2001) es la herramienta ideal para que la empresa Cervecerías Cusco SAC pueda alinear el trabajo de sus áreas funcionales; y en especial del área de logística con la estrategia de la empresa. De esta forma se priorizarán los proyectos, productos y servicios que nos permitirán monitorear el progreso del área de logística hacia las metas estratégicas. La estrategia seleccionada es la implementación de indicadores de rendimiento de gestión logística. Se utilizan las cuatro perspectivas tradicionales. (Financiera, Procesos Internos, Aprendizaje y del Cliente).

5.2.1 Objetivos Específicos

Esta sección muestra un resumen del mapa estratégico y los objetivos específicos de acuerdo a su pertenencia a las perspectivas del Balanced Scorecard, se consideran dos objetivos específicos que nos permitirán evaluar el desempeño del área de logística, cabe indicar que los objetivos fueron seleccionados en base a la literatura de gestión logística, véase: (Chia & et al, 2009), (Kalkar & Sachin, 2010) (Michail, 2017).

5.2.1.1 Perspectiva Financiera

O1. Reducir los costos logísticos

O2. Reducir el porcentaje de ventas perdidas

5.2.1.2 Perspectiva del Cliente

O3. Incrementar la satisfacción del cliente interno

O4. Incrementar la satisfacción del cliente externo

5.2.1.3 Perspectiva de Procesos

O5. Incrementar la ocupabilidad de los camiones

O6. Incrementar el retorno de activos

5.2.1.4 Perspectiva de Aprendizaje

O7. Incrementar la satisfacción de los trabajadores

O8. Capacitar y formar a los trabajadores

5.2.2 Mapa Estratégico

La figura 25 muestra el mapa del Balanced Scorecard para la estrategia seleccionada.

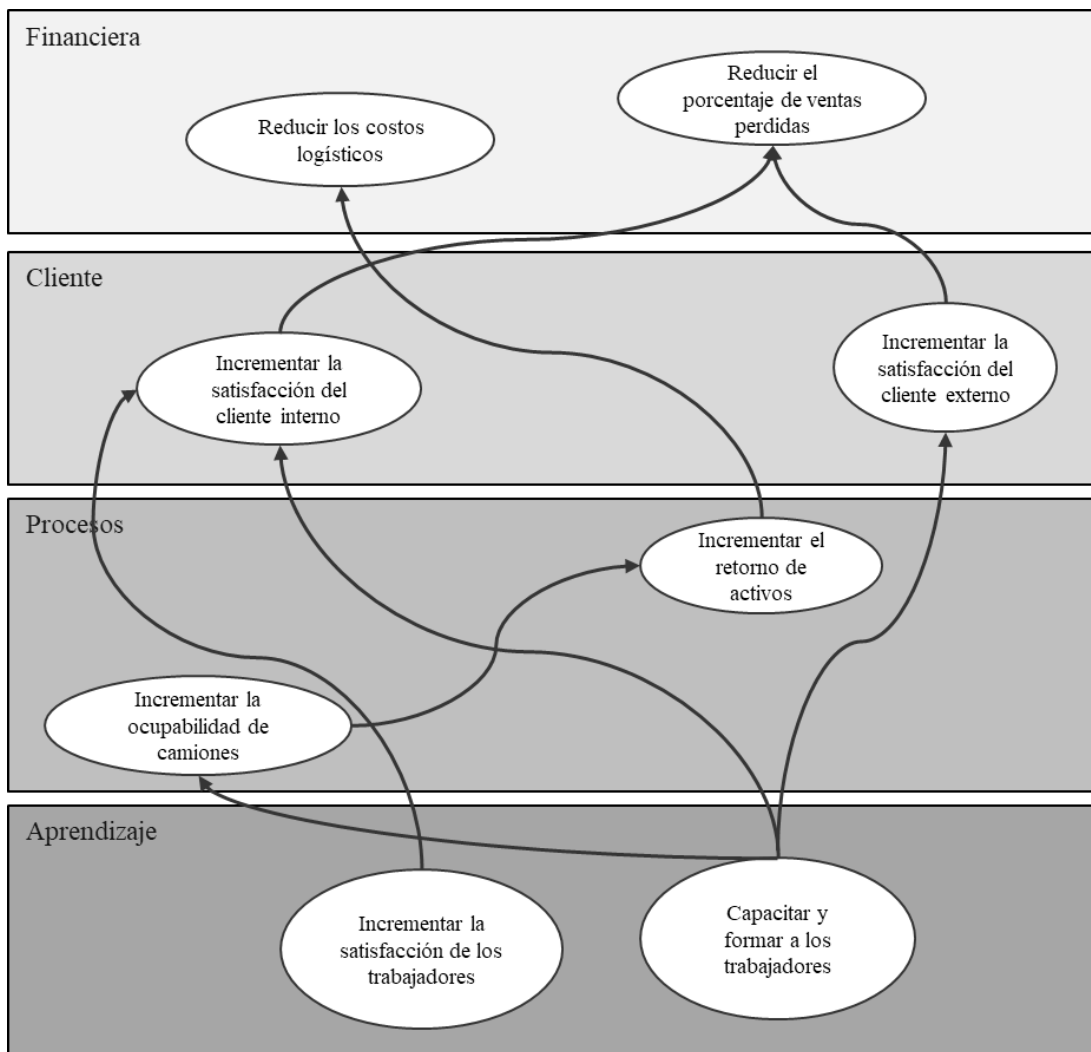


Figura 18. Mapa del Balanced Scorecard

5.2.3 Indicadores

Los indicadores utilizados para cada objetivo del Balanced Scorecard se obtuvieron de la literatura de gestión logística y su medición mediante el BSC, destacan (Chia & et al, 2009), que examina empíricamente como los ejecutivos senior de logística evalúan y perciben el rendimiento del sector desde una perspectiva del Balanced Scorecard; ellos diseñan un cuestionario en base a las cuatro perspectivas del BSC; encuentran que los indicadores principales que deben tomarse en cuenta son: La reducción de costos, la satisfacción del consumidor y del empleado, el número de clientes retenidos, entre otros. Por su parte, (Kalkar & Sachin, 2010) utilizan el Balanced Scorecard como un benchmark de los key performance indicators (KPIs) de la gestión logística. (ver Anexo 7 para la tabla completa de indicadores por perspectiva).

5.2.3.1 Costos logísticos vs. Ventas

Tabla 11: Indicador de costos logísticos

Objetivo del indicador	Controlar los costos generados en las operaciones logísticas en proporción a las ventas generadas por la empresa
Definición	Los costos logísticos representan un porcentaje significativo de las ventas totales, margen bruto y los costos totales de las empresas, por ello deben controlarse permanentemente, siendo el transporte la operación que demanda mayor interés.
Responsabilidad	El responsable por el cálculo del indicador es el Gerente General de la compañía.
Periodicidad	Este indicador se calcula cada mes.
Área a la cual entrega el indicador	El indicador se presenta a la Dirección Administrativa, dentro de los 5 primeros días de cada mes.
Fuente de información	Los datos para el cálculo de este indicador son suministrados por el Departamento de Finanzas
Forma de calcular	$\text{Valor} = \frac{\text{COSTOS TOTALES LOGISTICOS}}{\text{TOTAL VENTAS DE LA COMPAÑIA}} * 100$

Fuente: Indicadores de la Gestión Logística



5.2.3.2 Ventas perdidas

Tabla 12: Indicador de ventas perdidas

Objetivo del indicador	Reducir las ventas no efectuadas
Definición	Indicador de gestión que mide la evolución del desempeño que el área de ventas controla, indicador clave para que incrementa los ingresos.
Responsabilidad	Área de ventas
Recursos	Revisión documentaria
Periodicidad	Mensual
Comportamiento esperado	Reducción del 1% mensual
Área a la cual es entrega el indicador	Distribución
Fuente de información	Facturas y boletas de venta anuladas
Forma de calcular	Pérdidas de ventas por faltantes: $IVP\% = (VP/VT).100$ IVP = indicador de venta pérdidas o diferidas VT = ventas perdidas VT = venta total

Fuente: Diseñar Cuadros de Mando con Excel

5.2.3.3 Satisfacción del cliente

Tabla 13: Indicador de satisfacción del cliente

Objetivo del indicador	Cumplir con los estándares de nivel de servicio.
Definición	Medir el nivel de satisfacción del cliente sobre el producto.
Responsabilidad	Personal de distribución.
Recursos	Capacitaciones frecuentes.
Periodicidad	Mensual.
Comportamiento esperado	Un nivel óptimo en los encuestas.
Área a la cual es entrega el indicador	Ventas.
Fuente de información	Clientes
Forma de calcular.	= análisis estadístico de la encuesta

Fuente: Cómo y Dónde Optimizar Los Costes Logísticos -2003

5.2.3.4 Entregas a tiempo

Tabla 14: Indicador de entregas a tiempo

Objetivo del indicador	Controlar la cantidad de pedidos que son entregados a tiempo a los clientes.
Definición	Este indicador mide el nivel de cumplimiento de la compañía para realizar la entrega de los pedidos en la fecha o periodo de tiempo pactado con el cliente.
Responsabilidad	El responsable por el cálculo del indicador es el Jefe del centro de distribución
Periodicidad	Este indicador se calcula cada mes
Área a la cual es entrega el indicador	El indicador se presenta a la Dirección Administrativa, dentro de los 5 primeros días de cada mes
Fuente de información	Se debe solicitar la información al área logística de Distribución.
Forma de calcular.	$\text{Valor} = \frac{\text{Pedidos entregados a tiempo}}{\text{Total pedidos entregados}}$

Fuente: Indicadores de gestión y cuadro de mando -2001

5.2.3.5 Utilización de transporte

Tabla 15: Ficha Indicador Utilización de Transporte

Objetivo del indicador	Reducir costos al hacer más eficiente el uso de los vehículos y la utilización de los operadores
Definición	Utilización de los equipos que viajan de regreso con cargas de terceros o propias.
Responsabilidad	El responsable por el cálculo del indicador es el Gerente General de la compañía.
Periodicidad	Este indicador se calcula cada mes.
Área a la cual es entrega el indicador	El indicador se presenta a la Dirección Administrativa, dentro de los 5 primeros días de cada mes.
Fuente de información	Se debe solicitar la información al área logística de Distribución.
Forma de calcular.	Carga en peso por vehículo/Capacidad en peso por vehículo.

Fuente: Indicadores de Gestión Logística – 2008

5.2.3.6 Entregas perfectamente recibidas

Tabla 16:Entregas perfectamente recibidas

Definición	Número y porcentaje de productos y pedidos (líneas) que no cumplan las especificaciones de calidad y servicio definidas, con desglose por proveedor
Responsabilidad	El responsable por el cálculo del indicador es inventarios
Periodicidad	Este indicador se calcula cada mes.
Área a la cual es entrega el indicador	El indicador se presenta a la Dirección Administrativa, dentro de los 5 primeros días de cada mes.
Fuente de información	Solicitar al Departamento de sistemas un informe de la cantidad de pedidos que fueron rechazados a los proveedores durante el periodo y el total de las órdenes de compra realizadas por periodo.
Forma de calcular.	$\text{valor} = \frac{\text{PedidosRechazados}}{\text{Total de Ordenes de Compra recibidas}} * 100$

Fuente: Indicadores de Gestión Logística - 2008

5.2.3.7 Nivel de cumplimiento de despachos

Tabla 17:Nivel de cumplimiento de despachos

Objetivo del indicador	Controlar la eficacia de los despachos efectuados por el centro de Distribución
Definición	Consiste en conocer el nivel de efectividad de los despachos de mercancías a los clientes en cuanto a los pedidos enviados en un periodo determinado.
Responsabilidad	El responsable por el cálculo del indicador es el jefe del centro de Distribución
Periodicidad	Este indicador se calcula cada mes
Comportamiento esperado	Sirve para medir el nivel de cumplimiento de los pedidos solicitados al centro de distribución y conocer el nivel de agotados que maneja la bodega.
Área a la cual es entrega el indicador	El indicador se presenta a la dirección administrativa, dentro de los 5 primeros días de cada mes.
Fuente de información	Solicitar al jefe del cedi informe del total de despachos efectuados durante el periodo.
Forma de calcular.	$= \frac{\text{N}^{\circ} \text{ DE DESPACHOS CUMPLIDOS A TIEMPO}}{\text{N}^{\circ} \text{ TOTAL DE DESPACHOS REQUERIDOS}}$

Fuente: UF0929 - Gestión de pedidos y stock – 2015



5.2.3.8 Capacitaciones mensuales

Tabla 18: Capacitaciones mensuales

Objetivo del indicador	Que el personal conozca de la empresa y el servicio.
Definición	Brindar charlas informativas de manipulación de productos e información general de nuestro producto.
Responsabilidad	Jefe de logística.
Periodicidad	Mensual
Área a la cual es entregado el indicador	Gestión del recurso humano
Fuente de información	Exámenes
Forma de calcular.	$= \frac{\text{N}^{\circ} \text{ DE CAPACITACIONES}}{\text{N}^{\circ} \text{ DE CAPACITACIONES PROGRAMADAS}}$

Fuente: Indicadores de desempeño en el sector público -2006



Tabla 25. Indicadores del Balanced Scorecard

Perspectiva	Indicador	Cálculo
Financiera	Costos logísticos sobre ventas	$\frac{\text{Costos totales logísticos}}{\text{Ventas de la empresa}}$
	Porcentaje de ventas perdidas sobre ventas totales	$\frac{\text{Ventas perdidas}}{\text{Ventas totales}}$
Clientes	Nivel de satisfacción del cliente interno	Promedio Aritmetico (Encuesta) Base 5
	Número de quejas	Quejas semanales
Procesos	Porcentaje utilización de camiones	$\frac{\text{Carga en peso}}{\text{Capacidad en peso}}$
	Retorno de activos: botellas Retorno de activos: bidones	$\frac{\text{Retorno de activos}}{\text{Total de activos}}$
Aprendizaje Interno	Nivel de satisfacción de los trabajadores	Promedio Aritmetico (Encuesta) Base 5
	Horas de capacitación	$\frac{\text{N de capacitaciones}}{\text{N programadas}}$

fuente: Elaboración propia.



El primer indicador “Costos Logísticos sobre ventas” es un proxy del indicador de Reducción de costos propuesto por (Chia & et al, 2009), este indicador es uno de los más utilizados para la gestión logística en la perspectiva financiera; por la importancia de optimizar el uso de recursos logísticos. El segundo indicador de “Porcentaje de ventas perdidas sobre ventas totales” es un proxy del segundo indicador más utilizado en la perspectiva de procesos internos; sin embargo, se decide incluir en la perspectiva financiera para modelar los ingresos totales.

En la perspectiva de clientes, tanto (Kalkar & Sachin, 2010) como (Chia & et al, 2009) deciden incluir el “nivel de satisfacción del cliente interno” para evaluar la percepción del área de logística dentro de la empresa; con el fin de conocer cuantitativamente la percepción hacia el área. La encuesta de satisfacción utilizada se encuentra en el Anexo 4, la encuesta fue modelada y validada por (Jun & Cai, 2010), en su estudio identifican seis dimensiones de calidad de servicio para evaluar la satisfacción y calidad. El segundo indicador de la perspectiva es el “Número de Quejas”, recomendado por (Kalkar & Sachin, 2010) como una forma de medición de la satisfacción del cliente.

En la perspectiva de procesos, se utilizan dos indicadores muy comunes en la literatura, el porcentaje de utilización de camiones y el retorno de activos; ambos aparecen como indicadores esenciales en (Kalkar & Sachin, 2010) y (Chia & et al, 2009), cada uno pertenece a la dimensión de Transporte y Manejo de inventarios. Por último, la perspectiva de Aprendizaje Interno considera al “Nivel de satisfacción de los trabajadores” y las “Horas de capacitación” como indicadores. De acuerdo con la literatura, la perspectiva de aprendizaje no es muy utilizada en la gestión logística (que se enfoca en indicadores de procesos); sin embargo, se utiliza con frecuencia el nivel de satisfacción para la medición, junto a las horas de capacitación (Chia & et al, 2009). Cabe indicar que el nivel de satisfacción de los trabajadores se mide con una encuesta diseñada y validada por (Gesell, Drain, & Sullivan, 2007).



Tabla 26. Balanced Scorecard para la Empresa Cervecerías Cusco SAC

Perspectiva	Objetivos	Metas	Indicador	Medición
Financiera	O1 Reducción de costos logísticos	Reducción del 14% al fin del trimestre	Costos logísticos sobre ventas	Semanal
	O2 Reducir el porcentaje de ventas perdidas	100% de ventas al fin del trimestre	Porcentaje de ventas perdidas sobre ventas totales	Semanal
Clientes	O3 Mejorar la satisfacción del cliente interno	100% de satisfacción al fin del trimestre	Nivel de satisfacción del cliente interno	Trimestral
	O4 Mejorar la satisfacción del cliente externo	100% de satisfacción al fin del trimestre	Número de quejas	Semanal
Procesos	O5 Incrementar la ocupabilidad de camiones	100% ocupado a fin del trimestre	Porcentaje utilización de camiones	Semanal
	O6 Incrementar el retorno de activos	3% de ventas perdidas al fin del trimestre	Retorno de activos	Semanal
Aprendizaje Interno	O7 Incrementar la satisfacción de los trabajadores	100% de satisfacción al fin del trimestre	Nivel de satisfacción de los trabajadores	Trimestral
	O8 Capacitar y formar a los trabajadores	100% de presupuesto utilizado en capacitaciones	Horas de capacitación	Trimestral

Fuente: Datos obtenidos del análisis, elaboración propia.

CAPÍTULO VI: RESULTADOS

6.1 Perspectiva Financiera

6.1.1 Reducir los costos logísticos

La evaluación de los costos logísticos se realiza utilizando los costos logísticos, que fueron el resultado de agregado de costos relacionados a la logística, en el caso de Cervecerías Cusco, los gastos relacionados al aprovisionamiento, el transporte a planta y la distribución de producto terminado, dividiéndolos entre el total de ventas.

Tabla 19: Costos logísticos y % de costos logísticos, enero-Abril 2019

Mes	Semana	Costos Logísticos	Ventas	% Costos	% por mes
Enero	1	4788	22086	6.0%	15.9%
	2	8144	70814	11.5%	
	3	6893	17670	39.0%	
	4	2916	42850	6.8%	
	5	8507	52333	16.3%	
Febrero	6	4106	25621	16.0%	33.0%
	7	13180	16912	77.9%	
	8	5397	52622	10.3%	
	9	6585	23575	27.9%	
Marzo	10	3802	32263	11.8%	11.0%
	11	1788	33411	5.4%	
	12	2308	33865	6.8%	
	13	6423	31767	20.2%	
Abril	14	6239	33951	18.4%	13.9%
	15	6188	45039	13.7%	
	16	8390	41846	20.1%	
	17	7567	74092	3.3%	

Fuente: datos Obtenidos de las herramientas Excel implementadas.

Interpretación:

Se observa que los costos logísticos tienen una tendencia estacional, variando cada semana, también se observa que el mayor porcentaje de costos logísticos es del mes de febrero, con

33%, mientras que el menor es el mes de marzo con 11% del total. La última semana del mes de abril el costo logístico solo representó el 3.3% del total.

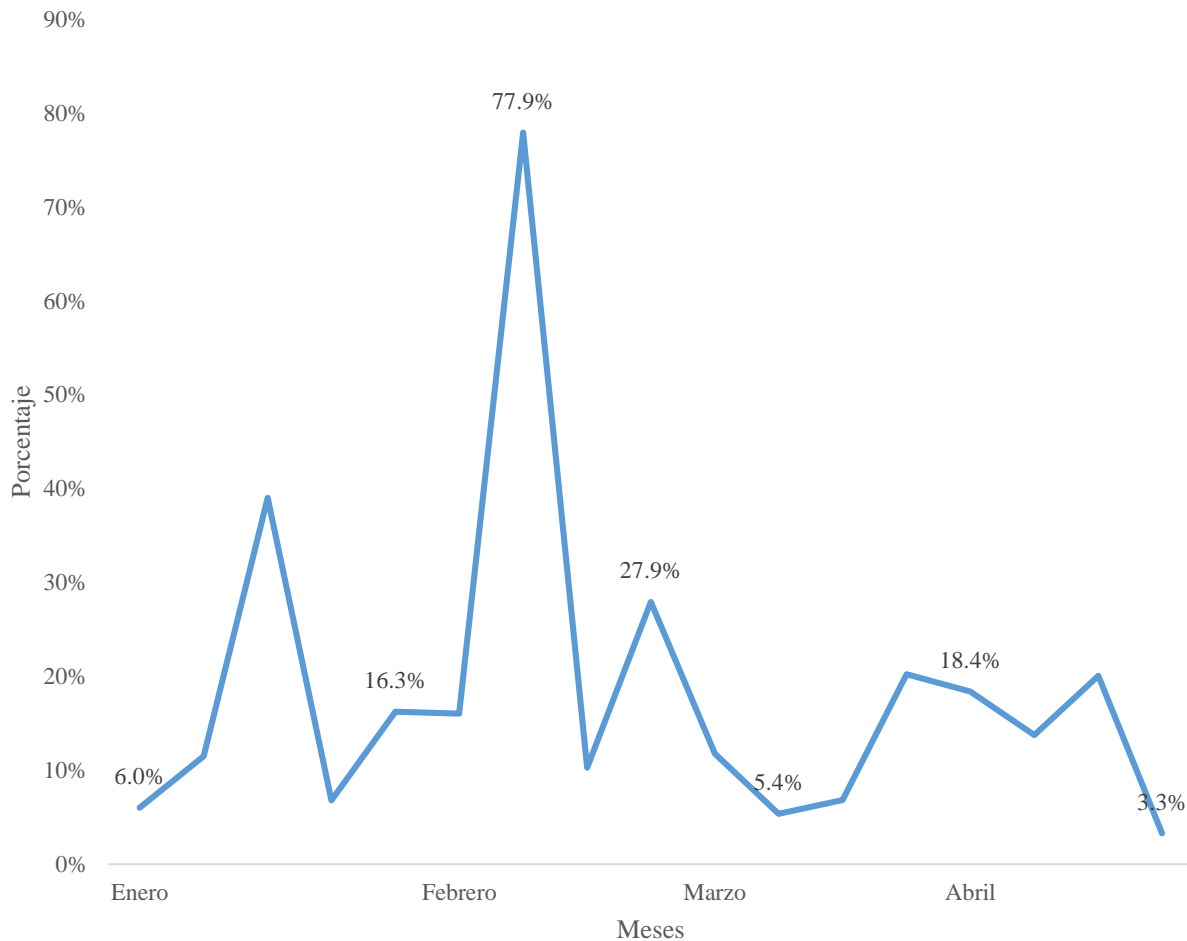


Figura 19. Costos logísticos sobre ventas, Enero-Abril 2019

Interpretación:

Se puede apreciar que los costos logísticos presentan una elevación en el mes de febrero debido a la compra del stock de seguridad, esto para abastecer al mes de marzo, como se aprecia los costos bajan al 5.4% de las ventas totales.

6.1.2 Reducir el porcentaje de ventas perdidas

La evaluación de las ventas perdidas se realiza con el porcentaje de ventas; es decir la división entre el monto en soles de ventas perdidas y el total de ventas; al igual que la anterior variable, el porcentaje de ventas perdidas muestra una tendencia estacional; que ha ido disminuyendo entre enero y abril

Tabla 20: Ventas perdidas y % de ventas perdidas, Enero-Abril 2019.

Mes	Semana	Monto de ventas perdidas	Ventas totales	% de ventas perdidas	% por mes
Enero	1	374	22086	8.47%	4.2%
	2	222	70814	1.57%	
	3	347	17670	9.82%	
	4	428	42850	1.00%	
	5	120	52333	1.15%	
Febrero	6	241	25621	4.71%	4.1%
	7	151	16912	4.46%	
	8	182	52622	1.73%	
	9	264	23575	5.60%	
Marzo	10	238	32263	3.69%	3.4%
	11	84	33411	1.26%	
	12	332	33865	4.91%	
	13	247	31767	3.88%	
Abril	14	363	33951	5.35%	3.9%
	15	119	45039	1.32%	
	16	422	41846	5.05%	
	17	578	74092	3.90%	

Fuente: datos obtenidos de las herramientas Excel implementadas.

Interpretación:

De la tabla se observa que el promedio para el mes de enero es de 4.2%; en el mes de marzo disminuye ligeramente a 3.4% y vuelve a incrementarse para el mes de abril con 3.9%. A nivel semanal, la tercera semana de enero es la que tuvo un mayor porcentaje de ventas perdidas con 9.82%, mientras que la menor en el mes de abril fue la segunda semana con 1.32%. Podemos interpretar que el porcentaje de ventas perdidas se ha ido reduciendo.

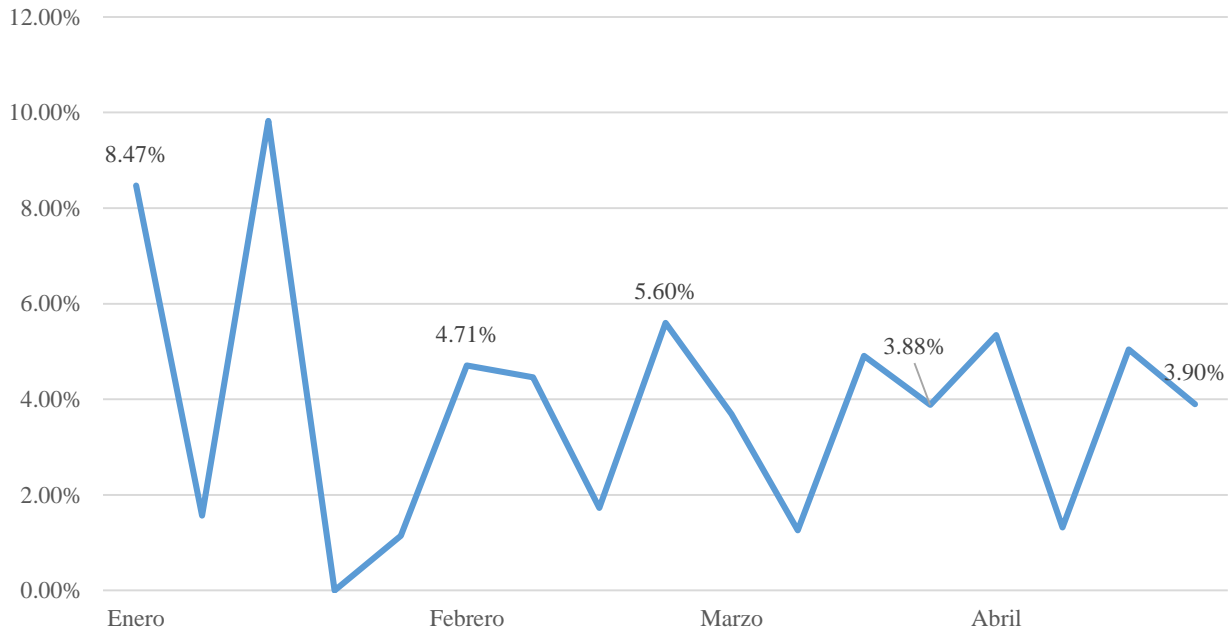


Figura 20. Porcentaje de ventas perdidas, Enero-Abril 2019.

Se puede observar en la figura 20, la disminución de ventas perdidas, comparando en el mes de enero se tenía 8.47% de ventas no satisfechas, respecto a las acciones tomadas frente a este indicador se obtuvo una disminución para el mes de abril con un 3.9%.

6.2 Perspectiva del cliente

6.2.1 Satisfacción del cliente interno

La encuesta de satisfacción del cliente interno nos permite conocer la percepción del área de logística en la empresa; las siete dimensiones, así como la elaboración de la encuesta se basaron en la investigación de (Jun & Cai, 2010); la encuesta fue validada por los investigadores y está compuesta por las dimensiones de Confiabilidad, Tangibles, Competencia, Cortesía, Credibilidad, Seguridad y Mejora Continua). El indicador se construye hallando el promedio de respuesta en cada dimensión y se divide entre la máxima calificación (cinco).

Tabla 21 : Encuesta de satisfacción del cliente interno

Dimensiones	Actual	%	Fines del 2018	%
Tangibles	3.25	65%	1.75	35%
Confiabilidad	1.75	35%	2.25	45%
Competencia	3.5	70%	2	40%
Cortesía	3.25	65%	2.5	50%
Credibilidad	3	60%	2.83	57%
Seguridad	3.75	75%	2.5	50%
Mejora Continua	4.25	85%	2.5	50%

Fuente: datos obtenidos de la encuesta realizada.

Interpretación:

Se puede observar que hay una mejora en las dimensiones entre el 2018 y el 2019; la mayoría de dimensiones se ha incrementado entre 25% y 30%; es decir, el cliente interno se siente satisfecho por el trabajo realizado en el área de logística. Sin embargo, se observa que el indicador de confiabilidad ha disminuido, el área debe de tomar en cuenta a este indicador en específico y adecuarse a la percepción del cliente interno.

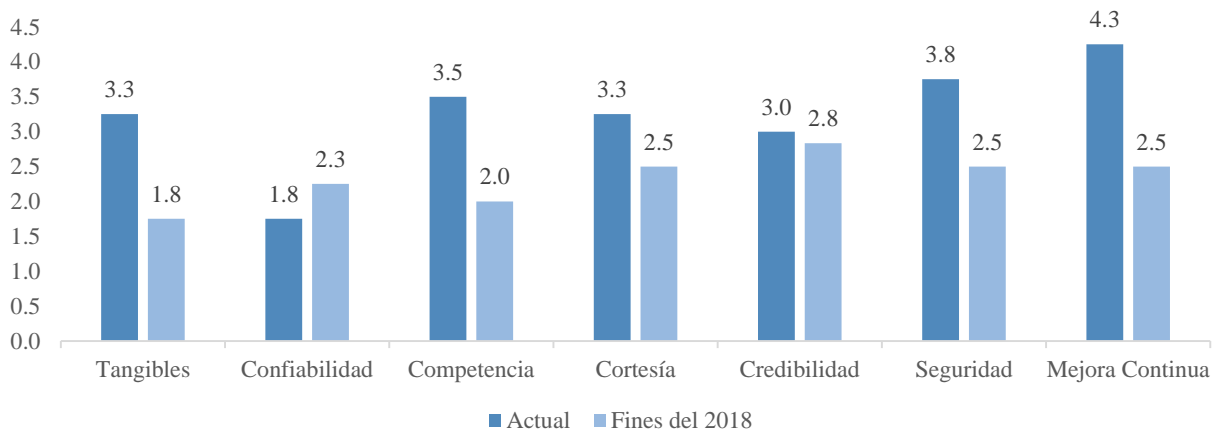


Figura 219. Resultados de encuesta de Satisfacción del cliente interno

6.2.2 Mejorar la satisfacción del cliente externo

El indicador de número de quejas se construye en base al número de errores causados por el área de logística; incluyendo los errores en la facturación, la falta de activo circulantes, la falta de stock de PT, el rechazo del producto con defecto y el envío cuando el cliente no generó pedido. El indicador es el total general de los errores.

Tabla 22: Número de quejas, enero-abril 2019

Mes	Semana	Cliente no generó pedido	Error en facturación	Falta de activo circulante	Falta de Stock de PT	Rechazo del producto con defecto	Total general	Por mes
Enero	1	1	1	2	3	0	7	3.5
	2	1	0	0	0	1	2	
	3	0	0	2	3	0	5	
Febrero	5	0	0	0	0	0	0	4
	6	0	0	3	2	0	5	
	7	0	0	0	2	0	2	
	8	0	0	3	2	0	5	
Marzo	9	0	0	0	3	1	4	3
	10	1	0	3	0	0	4	
	11	0	0	1	1	0	2	
	12	0	0	1	2	0	3	
Abril	13	0	0	0	3	0	3	5
	14	0	0	0	5	0	5	
	15	0	0	5	1	0	6	
	16	0	1	0	2	0	3	
	17	2	0	0	0	1	3	

Fuente: recolección de datos de las herramientas Excel implementadas.

Interpretación

En el gráfico se observa que los errores eran mayores en el mes de enero y progresivamente fueron disminuyendo en febrero; pero no se observa un cambio entre el mes de abril y el mes de enero. Esto se debe principalmente a los errores recurrentes del área de logística, como la falta de stock en almacén de producto terminado, a la falta de activo circulante (bidones y botellas de vidrio).

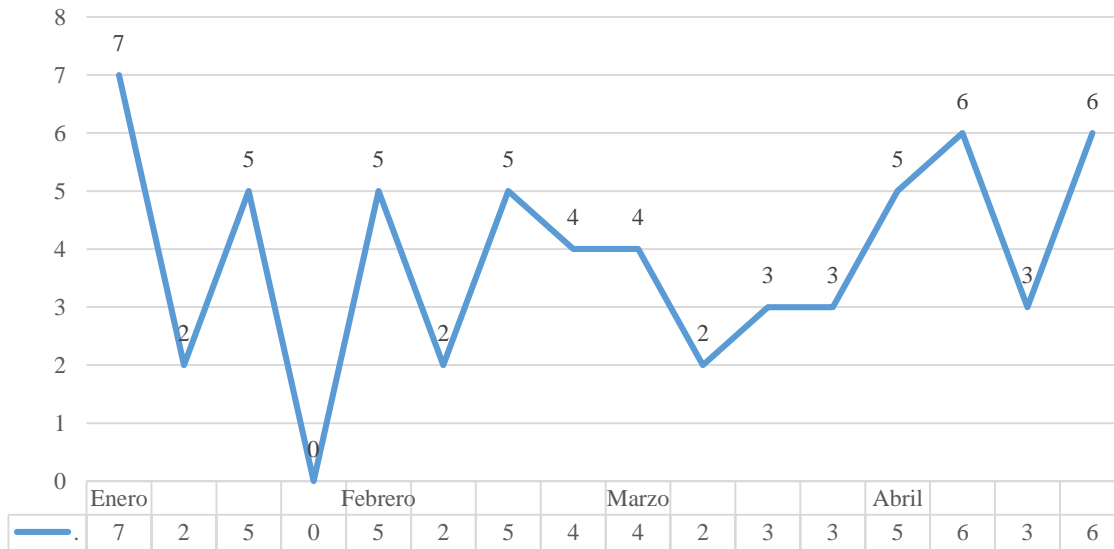


Figura 22. Número de reclamos y/o equivocaciones , Enero-Abril 2019

Interpretacion:

La figura 22, muestra la tendencia y evolución del total de reclamos generados en los meses de enero, febrero, marzo y abril del periodo 2019, observando que el mayor número de quejas fueron en el mes de enero.

6.3 Perspectiva de procesos

6.3.1 Incrementar la ocupabilidad de camiones

Este indicador se construye dividiendo la cantidad de kilos transportados por semana entre la capacidad de los camiones. Se observa una tendencia creciente de mes a mes; es decir la capacidad de utilización ha estado aumentando. Por otra parte, cuando se compara el 2018 con el 2019, la capacidad en los meses de enero a abril se ha incrementado en más del 20% (véase Anexo 4).

Tabla 23: Ocupabilidad de camiones, enero-abril 2019

Mes	Semana	Kilos Transportados	Capacidad	% de utilización	% por mes
Enero	1	18271	60000	30%	40.4%
	2	38264	60000	64%	
	3	15586	60000	26%	
	4	22290	60000	37%	
	5	26705	60000	45%	
Febrero	6	20016	60000	33%	30.7%
	7	13073	60000	22%	
	8	24867	60000	41%	
	9	15768	60000	26%	
Marzo	10	25319	60000	42%	43.7%
	11	27872	60000	46%	
	12	26248	60000	44%	
	13	25482	60000	42%	
Abril	14	24296	60000	40%	60.6%
	15	33699	60000	56%	
	16	31105	60000	52%	
	17	56297	60000	94%	

Fuente: Datos obtenidos de las herramientas Excel implementadas.

Interpretación:

La figura muestra la tendencia en ocupabilidad de camiones; en el mes de abril se tuvo una mayor eficiencia en la utilización de la capacidad de carga de los camiones, al promedio de enero, febrero y marzo.

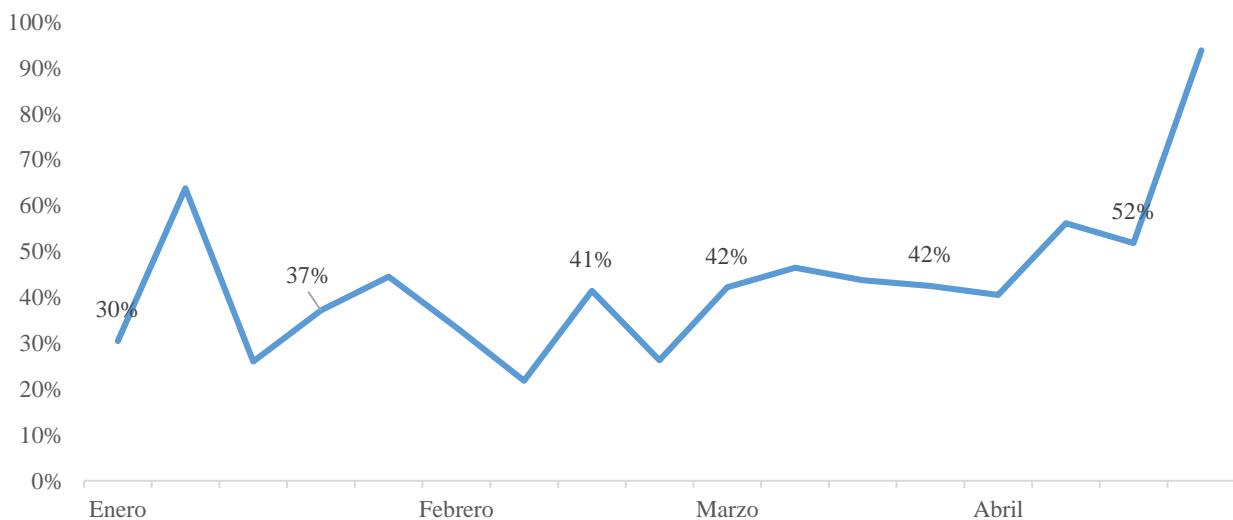


Figura 23. Ocupabilidad de camiones, Enero-Abril 2019

6.3.2 Incrementar el retorno de activos

El retorno de activos se mide con el indicador de porcentaje de retornos por mes para botellas y bidones; se puede observar que el retorno de botellas ha disminuido entre enero y abril. Una de las causas es la falta de mecanismos que aseguren la devolución de botellas individuales; por sus características particulares (individuales, difíciles de recuperar, etc.).

Tabla 24: Retorno de botellas, enero-abril 2019

Mes	Semana	Salida	Retorno	Porcentaje	% por mes
Enero	1	453	290	64%	94.6%
	2	338	343	101%	
	3	201	243	121%	
	4	200	162	81%	
	5	215	227	106%	
Febrero	6	195	170	87%	89.1%
	7	290	236	81%	
	8	230	197	86%	
	9	195	199	102%	
Marzo	11	570	443	78%	81.8%
	10	413	293	71%	
	12	436	422	97%	
	13	453	370	82%	
Abril	14	512	456	89%	62.6%
	15	771	475	62%	
	16	881	606	69%	
	17	1311	405	31%	

Fuente: datos obtenidos de las herramientas Excel implementadas.

Interpretación:

Se observa que el retorno de botellas superaba el 100% en el mes de enero, esto se debe a que se contabilizan botellas de meses anteriores, que superan las botellas del mes. Sin embargo, la tendencia es decreciente. Para el caso del retorno de bidones, se observa una tendencia creciente entre enero y abril; al igual que para las botellas, el retorno es mayor al 100% en muchos meses, debido a la recuperación de los bidones del 2018. Por sus características particulares, es más sencillo devolver un bidón.

Tabla 25: Retorno de bidones, Enero-Abril 2019

Mes	Semana	Salida	Retorno	Porcentaje	% por mes
Enero	1	163	150	108.67%	114.8%
	2	235	215	109.30%	
	3	189	197	95.94%	
	4	163	190	85.79%	
	5	197	113	174.34%	
Febrero	6	161	143	112.59%	109.9%
	7	111	105	105.71%	
	8	199	159	125.16%	
	9	156	162	96.30%	
Marzo	11	223	230	96.96%	111.9%
	10	218	173	126.01%	
	12	276	239	115.48%	
	13	254	233	109.01%	
Abril	14	228	185	123.24%	125.5%
	15	285	242	117.77%	
	16	288	230	125.22%	
	17	307	226	135.84%	

Fuente: datos obtenidos de las herramientas Excel implementadas.

Interpretación:

La tabla número 13, nos muestra la ratio devolución de bidones por semanas, observando desde el mes de enero la mayor recaudación de activos estancados en el mercado, teniendo una proyección positiva para el mes de abril.

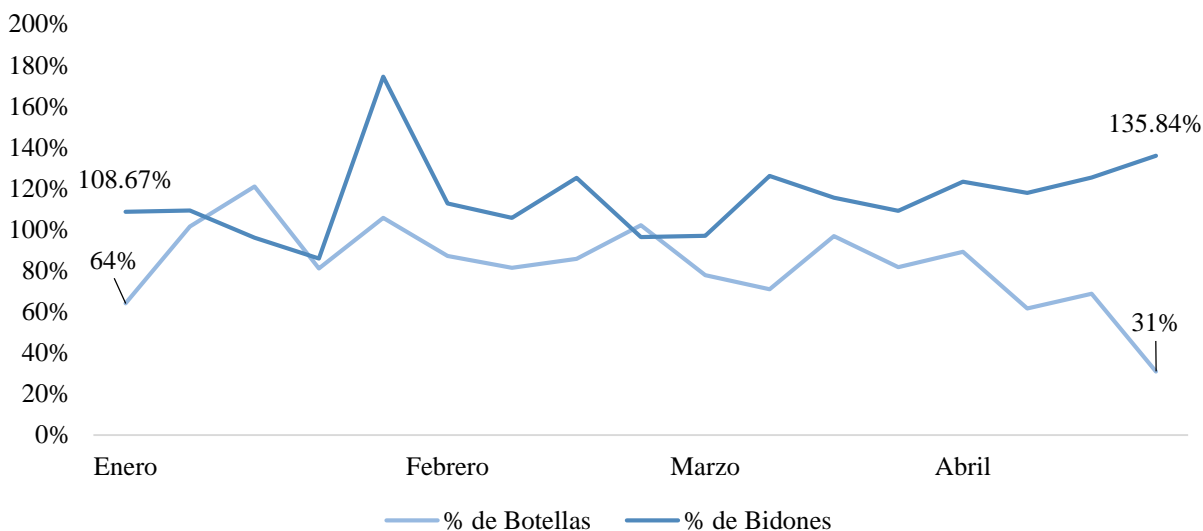


Figura 24. Porcentaje de retorno de activos, Enero-Abril 2019

6.4 Perspectiva de aprendizaje interno

6.4.1 Incrementar la satisfacción de los trabajadores

La encuesta de satisfacción a los trabajadores del área de logística nos permite evaluar la complacencia del área con la empresa en general y el jefe en particular, la encuesta consta de 7 dimensiones, elaborada por (Gesell, Drain, & Sullivan, 2007); esta encuesta fue validada y sus dimensiones son el Liderazgo, la seguridad en el trabajo, los salarios y beneficios, el reconocimiento hacia su persona, el jefe, el trabajo en equipo y los logros en el trabajo. El indicador se construye hallando el promedio de respuesta en cada dimensión y se divide entre la máxima calificación (cinco).

Tabla 26: Encuesta de Satisfacción de los trabajadores de logística

Ítem	Actual		A fines del 2018	
Liderazgo	3.03	61%	2.15	43%
Seguridad en el trabajo	3.8	76%	2.47	49%
Salario y beneficios	3.27	65%	2.33	47%
Reconocimiento	3.47	69%	2.4	48%
Jefe	3.27	65%	2	40%
Trabajo en equipo	3.24	65%	2.36	47%
Logros en el trabajo	3.47	69%	2.4	48%

Fuente: datos obtenidos de la encuesta realizada.

Interpretación:

Se observa que hay una mejora en todas las dimensiones entre el 2018 y el momento de realización de la encuesta. Esto quiere decir que los trabajadores se sienten satisfechos con su labor en el área de logística, lo que se traduce en mayor productividad y mejores resultados.

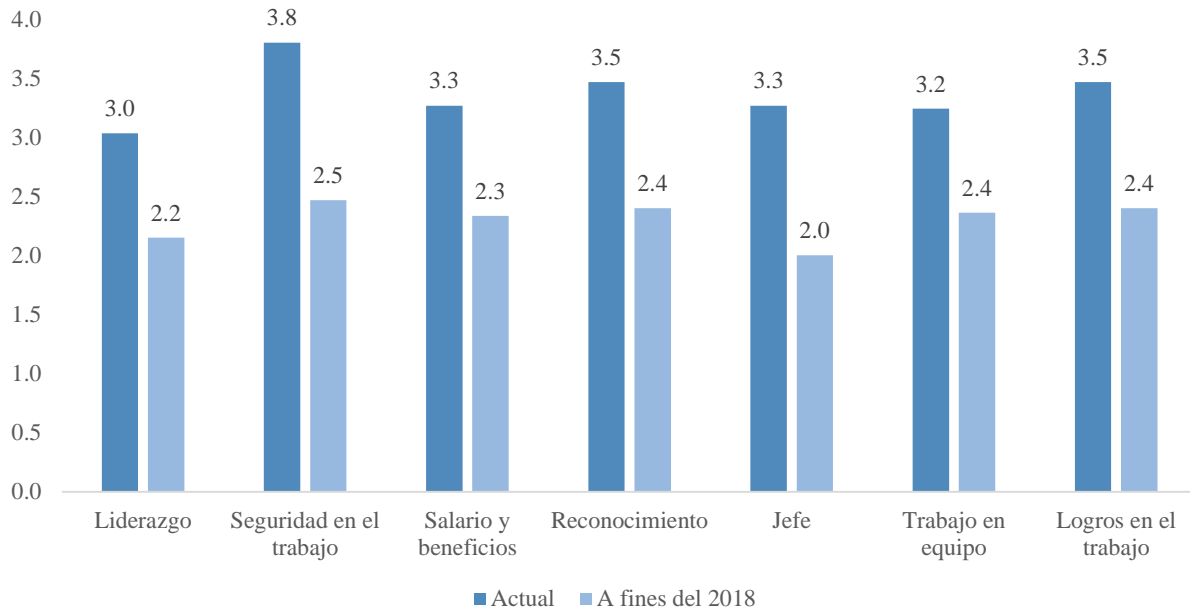


Figura 25. Encuesta de satisfacción personal de logística, Ene-Abr 2019

6.4.2 Capacitar y formar a los trabajadores

La empresa ha presupuestado 4 capacitaciones para el período enero-abril; sin embargo, no se realizó una capacitación el mes de febrero debido a una descoordinación con el ponente, que no pudo llegar a la empresa. Es decir, durante enero-abril, se realizaron el 75% de capacitaciones programadas.

Tabla 27: Número de capacitaciones a los trabajadores de logística

Capacitaciones	Ejecutado	Programado
Enero	1	1
Febrero	0	1
Marzo	1	1
Abril	1	1

Fuente: datos obtenidos del área de administración.



Discusión de Resultados

- 1) Esta investigación tuvo como propósito determinar la efectividad del Balanced Scorecard en la Gestión Logística. A continuación se discutirán los principales hallazgos de este estudio.
- 2) De los resultados obtenidos en la investigación se puede deducir que el uso del Balanced Scorecard es una herramienta que permite medir la efectividad de la gestión de una manera integral, a través de sus 4 perspectivas, la financiera, procesos internos, cliente y aprendizaje, comparándolo con las conclusiones de (Ortiz , 2015) se coincide en que la herramienta permite medir cada uno de los procesos en pro del cumplimiento de los objetivos, también debemos rescatar que las investigación da como conclusión que la herramienta permite implementar estrategias correctivas para alcanzar los resultados óptimos, en caso de cerveceras cusco, se puede observar que los resultados del 2018 y 2019 tiene diferencias debido a la toma de decisiones basados en los resultados.
- 3) Una vez realizada la interpretación de los resultados, se procede a evaluar la efectividad de cada indicador. Como se observa en la tabla 36, se tiene una columna del promedio alcanzado durante el período enero-abril 2018, y el promedio alcanzado para el período enero-abril 2019.
- 4) Comparando los resultados con la investigación realizada por (Mendoza, 2015) refiere que la empresa en la que realiza la investigación tiene una mejora del 4.1% en su utilidad neta, concordamos también en la necesidad de aplicación se requiere un horizonte temporal más amplio para visualizar resultados a largo plazo. Para la perspectiva financiera, nuestra investigación el primer indicador alcanzó una efectividad de 77%, es decir, el promedio del porcentaje de costos logísticos sobre



ventas se redujo en 5 puntos porcentuales aproximadamente. El indicador de ventas perdidas sobre ventas totales tuvo una efectividad de 85% durante el período. Para el caso de la perspectiva de clientes, el nivel de satisfacción del cliente interno (medido con la encuesta de satisfacción) alcanzó el 65% de efectividad, mientras que el número de quejas alcanzó el 77%. Ambos resultados son mejores que el promedio del 2018, que tiene valores de 2.33 y 4.8 respectivamente.

- 5) En la investigación de (Chavez, 2016) se utilizó la misma herramienta para realizar el diagnostico situacional, para la formulación de estrategias en nuestra investigación para la perspectiva de procesos, El porcentaje de utilización de camiones alcanzó una efectividad del 80%, superior a l promedio del 2018, con 54.88%, cabe indicar que este resultado es estadísticamente significativo). El retorno de activos por botellas alcanzo el 82% y el de bidones el de 115%, es decir, el retorno promedio fue de 99%. Superior a los resultados del 2018. Por último, en la perspectiva de aprendizaje interno se alcanzó una efectividad de 67% con un promedio de 3.36 sobre 5, una mejora en comparación con el promedio del 2018, el número de capacitaciones alcanzó una efectividad del 75%, ya que se realizaron 3 de 4 capacitaciones.

**Efectividad**

Tabla 28: Efectividad de la gestión logística

Perspectiva	Indicador	Promedio 2018	Alcanzado 2019	Meta	Efectividad
Financiera	Costos logísticos sobre ventas	35.72%	18.32%	14.2%	77%
	Porcentaje de ventas perdidas sobre ventas totales	13.74%	3.93%	3.4%	85%
Clientes	Nivel de satisfacción del cliente interno	2.33	3.25	5	65%
	Número de quejas	4.8	3.9	3	77%
Procesos	Porcentaje utilización de camiones	34.88%	43.8%	100%	44%
	Retorno de activos: botellas	74.66%	82.75%	100%	99%
	Retorno de activos: bidones	87.55%	115.49%	100%	
Aprendizaje Interno	Nivel de satisfacción de los trabajadores	2.30	3.36	5	67%
	Número de capacitaciones	2	3	4	75%
Promedio					73.63%



Conclusiones

- 1) La efectividad de la gestión logística es de 73.63% promedio de las perspectivas analizadas, se verifica que el cambio en los ocho indicadores es estadísticamente significativo y existe una diferencia entre los resultados del 2018 y el 2019.
- 2) La efectividad de la gestión logística desde la perspectiva financiera es de 77% para el indicador de Costos logísticos sobre ventas y de 85% para el indicador de Porcentaje de ventas perdidas sobre ventas totales; con un promedio de 81% para el período enero-abril 2019, los resultados son estadísticamente significativos para ambos indicadores.
- 3) La efectividad de la gestión logística desde la perspectiva de clientes es de 65% para el indicador de nivel de satisfacción del cliente interno y de 77% para el indicador de número de quejas; con un promedio de 71% para el período enero-abril 2019, los resultados son estadísticamente significativos para el indicador de nivel de satisfacción del cliente interno.
- 4) La efectividad de la gestión logística desde la perspectiva de procesos es de 44% para el indicador de porcentaje de utilización de camiones y de 99% para el indicador de retorno de activos; con un promedio de 71.5% para el período enero-abril 2019, los resultados son estadísticamente significativos para ambos indicadores.
- 5) La efectividad de la gestión logística desde la perspectiva de aprendizaje interno es de 67% para el indicador de nivel de satisfacción de los trabajadores y de 75% para el número de capacitaciones; con un promedio de 89.5% para el período enero-abril 2019, los resultados son estadísticamente significativos para el nivel de satisfacción de los trabajadores del área de logística.



Recomendaciones

- 1) Se recomienda la utilización del Balanced Scorecard, para mejorar el control de los indicadores de gestión logística, sustentados en BSC, pues es un sistema que permite alinear la misión, visión y estrategia de la empresa Cervecerías Cusco SAC proponiendo acciones estratégicas, permitiendo a la empresa medir y monitorear el progreso hacia los objetivos estratégicos con los ocho indicadores elegidos.
- 2) El Balanced scorecard es una estrategia que requiere una revisión periódica para reevaluar los resultados e implementar nuevas estrategias que nos permitan alcanzar nuestros objetivos.
- 3) La empresa ha mejorado en los indicadores de la perspectiva financiera, en comparación con el 2018; sin embargo, con la aplicación del Balanced Scorecard se espera que tanto los costos logísticos como las ventas perdidas disminuyan en el futuro, se deben aplicar acciones que reduzcan aún más los porcentajes alcanzados el 2019.
- 4) La perspectiva de clientes tiene las efectividades más bajas en el Balanced Scorecard, el nivel de satisfacción del cliente interno solo alcanza el 65%, la gerencia debe enfocarse en optimizar el uso de recursos y coordinación con otras áreas de la empresa para mejorar en el indicador; por otro lado, el número de quejas ha disminuido considerablemente en comparación con el 2018; se recomienda la implementación de un sistema de monitoreo para disminuir errores en el área de logística.
- 5) En la perspectiva de procesos, el retorno de activos tiene una efectividad del 71.5%, debido en parte a la nueva estrategia de monitorear el retorno de las botellas y bidones; sin embargo, se debe prestar mayor atención al porcentaje de utilización de camiones,



que también es parte de los costos logísticos. Incrementar aún más el porcentaje de utilización influirá en las perspectivas financieras y de procesos de forma positiva.

- 6) El nivel de satisfacción de los trabajadores de logística en la perspectiva de aprendizaje interno es del 67%, hay espacio para mejorar en este indicador específico haciendo más valioso al trabajador y está directamente relacionado con el segundo indicador de capacitaciones, la continuidad de capacitaciones asegurará trabajadores preparados para el trabajo del día a día.



Referencias Bibliográficas

- Anaya Tejero, J. J. (2015). Logística integral: La gestión operativa de la empresa. ESIC Editorial.
- Arellano , R. (2015). Estudio Nacional del Consumidor Peruano . Lima .
- Ballou , R. H. (2004). Administracion de la cadena de suministros. Quinta edicion . México: Pearson Educación .
- BCRP. (2018). Caracterización del Departamento de Cusco: 2017. Reporte, Sucursal Cusco, Cusco.
- Benjamín, E. (2001). Auditoria Administrativa. Primera ed. México: McGraw Hill.
- Camara de Comercio de Lima. (1 de Marzo de 2018). AGESAN. Obtenido de 30% de bebidas alcoholicas son informales: <http://www.agesan.org.pe/feed-items/ccl-30-de-bebidas-alcoholicas-que-se-consumen-en-peru-son-informales/>
- Carreño , A. (2011). Logistica de la A a la Z. Lima: Universidad Católica del Perú.
- Cedron, J., López, E., & Sánchez, J. (2019). Plan de Marketing para el lanzamiento de Agua Embotellada Alcalina Alkali. Tesis de Maestría, Universidad del Pacífico, Escuela de Postgrado, Lima.
- Chavez, K. (2016). "Propuesta de implementación del Balanced Scorecard para mejorar la gestión de la empresa de transportes Eco Natura Tours E.I.R.L. basado en un sistema de gestión estratégica, 2016". Cusco.
- Chia, A., & et al. (2009). "Performance measurement in supply chain entities:balanced scorecard perspective. Benchmarking: An International Journal, 16(5), 605-620.
- Chiroque, Y., & Ghersi, J. (2017). Formulación y diseño de un perfil de Plan Estrategico para la "Unión de Cervecerías Artesanales del Perú" (UCAP). Proyecto profesional, Pontificia Universidad Catolica del Perú, Facultad de Gestión y Alta Dirección, Lima.
- Clameri , M. (1974). Las Compras Cómo programarlas Organizarlas y Controlarlas. Barcelona España: Editorial Hispano Europea .
- Covey, S. (2005). Siete hábitos de la gente altamente efectiva . Barcelona : Paidos Ibérica.
- D'Alessio, F. (2008). El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. Ciudad de México: Pearson Educación.
- Dalmau, J. (1997). Analisis estrategico de sectores industriales. Pniversidad Politecnica Valencia.
- David, F. R. (2013). Conceptos de Administración Estratégica. Ciudad de México: Pearson Educación de México.
- Euromonitor International. (3 de Abril de 2018). Non-Alcoholic Drinks. Obtenido de Drink industry in Perú: <https://www.euromonitor.com/alcoholic-drinks-industry>



- Fernández , C. F. (06 de febrero de 2016). El Agua embotellada le cuesta caro al planeta. .
Obtenido de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16502951>
- Fernandez D., J. (2015). Optimización de la cadena logística. Manual teórico. EDITORIAL CEP.
- Fernández M., A. (13 de Mayo de 2007). Impacto ambiental del agua embotellada. Obtenido de <https://www.consumer.es/medio-ambiente/impacto-ambiental-del-agua-embotellada.html>
- Gesell, S. B., Drain, M., & Sullivan, M. P. (2007). Test of a Web and Paper Employee Satisfaction Survey: Comparison of Respondents and Non-Respondents. *International Journal of Internet Science*, 2(1), 45-68.
- Heredia, N. L. (2007). Gerencia de compras: la nueva estrategia competitiva. primera edición. Colombia: ECOE ediciones.
- INEI. (2018). Hogares según cobertura de las tecnologías de información y comunicación. Perfil Sociodemográfico, Lima.
- Ipsos Perú. (2016). Perfil del adulto Joven. Millennials.
- Jun, M., & Cai, S. (2010). Examining the relationships between internal service quality and its dimensions, and internal customer satisfaction. *Total Quality Management*, 21(2), 205-223.
- Kalkar, P., & Sachin, B. (2010). Benchmarking supply chain with balanced scorecard: A conceptual framework. *Journal of Business Excellence*, 1(2), 1-5.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas Estratégicos Conviertiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. (C. Ganzinelli, Trad.) Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000. Recuperado el 14 de 01 de 2019
- Krajewski, m. L., & Ritzman, L. (2008). *Administracion de operaciones: procesos y cadenas de valor*. octava edicion . Mexico : Pearson Academico .
- Lacalle, G. (2013). *Gestión logística y comercial*. Editex.
- Levitt, T. (1965). Exploit the Product Life Cycle. *Harvard Business Review*.
- Logistec , S. (2013). *La distribicion Y Transporte*. Logistec Supply Chain & Fullfinment, 10.
- López Fernández, J. J. (2002). *Tecnología del Agua Embotellada*. Obtenido de http://aguas.igme.es/igme/publica/lib108/pdf/lib108/in_n10b.pdf
- Lozano , J. R. (2003). *Cómo y Dónde Optimizar Los Costes Logísticos: En el Sistema Integral de Operaciones y en Las Diferentes áreas de Actividad Logística*. FC Editorial,.



- Maeso, E. (2004). Presente y futuro de los servicios logísticos en Andalucía (Vol. 12). Sevilla: Universidad de Sevilla. Recuperado el 15 de Junio de 2019
- Martinez, R. (11 de Julio de 2010). Ciberconta. Obtenido de <https://ciberconta.unizar.es/leccion/rm04/rm04.pdf>
- Mejía, C. A. (2018). Indicadores de Efectividad y Eficacia. Recuperado el 15 de Mayo de 2019, de Ceppia SAS: <http://www.ceppia.com.co/Herramientas/INDICADORES/Indicadores-efectividad-eficacia.pdf>
- Méndez, C. (2013). Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. México: Editorial Limusa S.A.
- Mendoza, J. (2015). Aplicación de Balanced Scorecard en el proceso de gestión de la empresa procesos textiles E.I.R.L”. Trujillo.
- Michail, V. (2017). The contribution of Key Performance Indicators (KPIs) in the context of Supply Chain Management. Master Thesis, University of Thessaloniki, Department of Economics, Grecia.
- Molina , C., & et al. (2011). Plan Estrategico Aplicado al Sector del Agua Embotellada en el Perú. Tesis Maestria, Escuela de Post grado de la Pontifica Universidad Catolica del Perú, 163.
- Mora, L. A. (2018). Indicadores de la gestion Logistica. Segunda edicion. Mexico: ECOE ediciones.
- Nieto, R. (2006). El cambio y el sentido de lo irracional. Incertidumbre, complejidad y caos. Pontificia Universidad Javieriana.
- Ortiz , L. (2015). Diseño de Cuadro de Mando Integral para área de logística y Compras de Distribuidora Rayco S.A.S. Colombia.
- Pau, J. (1998). Manual de logística integral. Ediciones Díaz de Santo.
- Pérez Villa , P. E., & Múnera Vásquez , F. N. (2007). Reflexiones para implementar un sistema de gestion de la calidad (ISO 9001:2000) en cooperativas y empresas de economía solidaria. Colombia : Universidad Cooperativa de Colombia.
- Porter , M. E. (2002). Ventaja Competitiva y Sostenibilidad de un desempeño superior. Mexico: Compañía Editorial Continental.
- Quindimil, M. (2017). Promoting Logistics Providers in Developing Countries: Proposals for Peru. Working Paper, Lima.
- Salazar , E. (2010). Gestión de Almacenamiento. Mexico: pearson educacion.
- Sampieri, R. (2001). Metodología de la Investigación 2da. ed. México: McCraw-Hill.
- Sampieri, R. (2013). Metodología de la investigación para el bachillerato. Mexico: McGraw-Hill.



Sánchez , R. (3 de Junio de 2016). Agua Embotellada . Obtenido de Identificación de impactos ambientales:

<http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/132.248.52.100/10202/tesi>

The Heritage Foundation. (11 de Abril de 2019). PERÚ: Economic Freedom. Obtenido de The Heritage Foundation:

<https://www.heritage.org/index/pdf/2019/countries/peru.pdf>

Thompson, A. (2012). Administración Estratégica. Ciudad de México: McGraw Hill.

Villalobos , M. (25 de Febrero de 2016). SMI invirtió US\$ 20 millones en planta de reciclado. Obtenido de El Comercio: <http://elcomercio.pe/economia/negocios/esta-empresainvirtio-us20-millones-planta-reciclado-noticia-1881652>

Ward, L. A. (1998). Industria de las Bebidas. En J. M. Stellman, Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo (págs. 65.2-65.17). Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales: Subdirección General de Publicaciones.

Zidane, Y. J.-T., & Olsson, N. O. (2017). Defining project efficiency, effectiveness and efficacy. *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(3), 1-27.
doi:10.1108/IJMPB-10-2016-0085

Anexos

Anexo 1. Matriz de Consistencia

Problema general	Objetivo general	Variable	Metodología
¿Cuál es la efectividad de la Gestión Logística mediante el Balanced Scorecard de la empresa Cervecerías Cusco SAC, 2019?	Determinar la efectividad de la Gestión logística mediante el Balanced Scorecard de la empresa Cervecerías Cusco S.A.C 2019.	Efectividad Gestión Logística	Tipo de investigación: Aplicada Nivel de investigación: Descriptiva
Problemas específicos	Objetivos específicos	Dimensiones	
<p>¿Cuál es la efectividad de la Gestión Logística desde la perspectiva financiera en la empresa Cervecerías Cusco SAC, 2019?</p> <p>¿Cuál es la efectividad de la Gestión Logística desde la perspectiva de los procesos internos en la empresa Cervecerías Cusco SAC, 2019?</p> <p>¿Cuál es la efectividad de la Gestión Logística desde la perspectiva del cliente en la empresa Cervecerías Cusco SAC, 2019?</p> <p>¿Cuál es la efectividad de la Gestión Logística desde la perspectiva de aprendizaje en la empresa Cervecerías Cusco SAC, 2019?</p>	<p>a) Medir la efectividad de la Gestión logística desde la perspectiva financiera de la empresa Cervecerías Cusco SAC, 2019.</p> <p>b) Medir la efectividad de la Gestión logística desde la perspectiva de procesos internos de la empresa Cervecerías Cusco SAC, 2019.</p> <p>c) Medir la efectividad de la Gestión logística desde la perspectiva del cliente de la empresa Cervecerías Cusco SAC, 2019.</p> <p>d) Medir la efectividad de la Gestión logística desde la perspectiva de aprendizaje de la empresa Cervecerías Cusco SAC, 2019.</p>	<p>perspectiva financiera</p> <p>perspectiva de procesos internos</p> <p>perspectiva del cliente</p> <p>la perspectiva de aprendizaje</p>	<p>Diseño de investigación: Pre experimental - Transversal</p> <p>Método de investigación: Analítica – deductiva</p> <p>Enfoque de la investigación: Cuantitativo</p> <p>Técnicas: - Observación - Encuestas - Análisis Documental</p> <p>Instrumentos: - Registros, fichas, documentos. - Cuestionario - Registros estadísticos y proyecciones de información</p>

Anexo 2. Encuesta de satisfacción del cliente interno

Escala de satisfacción: 1 = Muy insatisfecho; 2 = Insatisfecho; 3 = Neutral; 4 = Satisfecho;

5 = Muy Satisfecho.

Instrucciones: Indique su nivel de conformidad con los ítems de la encuesta en la tabla. Tenga en cuenta que las calificaciones de desempeño deseadas o óptimas deben tomar en cuenta el logro de un desempeño óptimo. Por lo tanto, tenga cuidado de no dar a todas las respuestas una calificación de 5. (Escala: 1 = Muy insatisfecho; 2 = Insatisfecho; 3 = Neutral; 4 = Satisfecho; 5 = Muy satisfecho)

Nombre:

Cargo:

Actual	Ítem	A fines del 2018
Tangibles		
①②③④⑤	El área de logística tiene equipos de aspecto moderno.	①②③④⑤
①②③④⑤	Las instalaciones físicas del área de logística son visualmente atractivas.	①②③④⑤
Confiabilidad		
①②③④⑤	Cuando el área de logística se compromete a hacer algo en un tiempo determinado, lo hace.	①②③④⑤
①②③④⑤	El área de logística mantiene registros precisos de las transacciones y solicitudes	①②③④⑤
Competencia		
①②③④⑤	Los empleados del área de logística tienen el conocimiento adecuado para responder mis preguntas.	①②③④⑤
①②③④⑤	Los empleados del área de logística tienen la capacidad de resolver problemas inesperados.	①②③④⑤
①②③④⑤	Los empleados del área de logística tienen el conocimiento para atender mis necesidades específicas.	①②③④⑤
Cortesía		
①②③④⑤	Los empleados en el área de logística son siempre corteses.	①②③④⑤
①②③④⑤	Los empleados del área de logística resuelven las quejas de manera amistosa.	①②③④⑤
Credibilidad		
①②③④⑤	El comportamiento de los empleados en el área de logística infunde confianza en mí.	①②③④⑤
①②③④⑤	Los empleados del área de logística me hacen sentir seguro en mis coordinaciones con el área.	①②③④⑤
①②③④⑤	No puedo encontrar a alguien que pueda brindar un mejor servicio que nuestra área de logística.	①②③④⑤
Seguridad		
①②③④⑤	Estoy seguro de que el área de logística puede resolver mi problema cuando sucede algo inesperado.	①②③④⑤
①②③④⑤	El área de logística garantiza que mis solicitudes sean ejecutadas sin problema	①②③④⑤
Mejora Continua		
①②③④⑤	El área de logística intenta continuamente mejorar el proceso de coordinación.	①②③④⑤
①②③④⑤	Los empleados del área de logística intentan continuamente mejorar sus habilidades.	①②③④⑤

Anexo 3. Encuesta de satisfacción del cliente interno

Escala de satisfacción: 1 = Muy insatisfecho; 2 = Insatisfecho; 3 = Neutral; 4 = Satisfecho;

5 = Muy Satisfecho.

Instrucciones: Indique su nivel de conformidad con los ítems de la encuesta en la tabla. Tenga en cuenta que las calificaciones de desempeño deseadas o óptimas deben tomar en cuenta el logro de un desempeño óptimo. Por lo tanto, tenga cuidado de no dar a todas las respuestas una calificación de 5. (Escala: 1 = Muy insatisfecho; 2 = Insatisfecho; 3 = Neutral; 4 = Satisfecho; 5 = Muy satisfecho)

Nombre:

Cargo:

Actual	Ítem	A fines del 2018
Liderazgo		
①②③④⑤	La administración es consciente de las principales preocupaciones de los empleados	①②③④⑤
①②③④⑤	Las acciones de la administración reflejan nuestra misión y valores	①②③④⑤
①②③④⑤	La administración hace un buen trabajo para planear para el futuro	①②③④⑤
Seguridad en el trabajo		
①②③④⑤	La empresa hace lo mejor para proveer seguridad a sus empleados	①②③④⑤
①②③④⑤	Siempre y cuando me desempeñe bien, la empresa intentará encontrar un puesto para mí	①②③④⑤
①②③④⑤	La seguridad en el trabajo es tan buena o mejor que en otros lugares	①②③④⑤
Salario y beneficios		
①②③④⑤	En general, estoy satisfecho con mi salario	①②③④⑤
①②③④⑤	Comparado con otras empresas del rubro, mi salario es justo	①②③④⑤
①②③④⑤	Comparado con otras personas con trabajos como el mío en la empresa, mi salario es justo	①②③④⑤
Reconocimiento		
①②③④⑤	El rendimiento excelente es reconocido aquí	①②③④⑤
①②③④⑤	Estoy satisfecho en como mi jefe califica mi rendimiento	①②③④⑤
①②③④⑤	El sistema actual de rendimiento es justo	①②③④⑤
Jefe		
①②③④⑤	Mi jefe comunica efectivamente sus decisiones	①②③④⑤
①②③④⑤	Se puede confiar que mi jefe es directo y honesto conmigo	①②③④⑤
①②③④⑤	Mi jefe reconoce mis ideas o sugerencias para la mejora continua	①②③④⑤
Trabajo en equipo		
①②③④⑤	Hay buena comunicación entre los miembros del área	①②③④⑤
①②③④⑤	Mi área trabaja organizadamente cuando un problema debe ser resuelto	①②③④⑤
①②③④⑤	El tiempo es utilizado eficientemente en mi área	①②③④⑤
①②③④⑤	Los miembros de mi área se tratan con dignidad y respeto	①②③④⑤
①②③④⑤	Mi área actualmente está trabajando para mejorar la calidad de servicio	①②③④⑤
Logros en el trabajo		
①②③④⑤	Mi empleo me provee una oportunidad para ser creativo e innovativo	①②③④⑤
①②③④⑤	En mi empleo se hace un buen uso de mis habilidades y destrezas	①②③④⑤
①②③④⑤	En general, estoy satisfecho con mi empleo	①②③④⑤

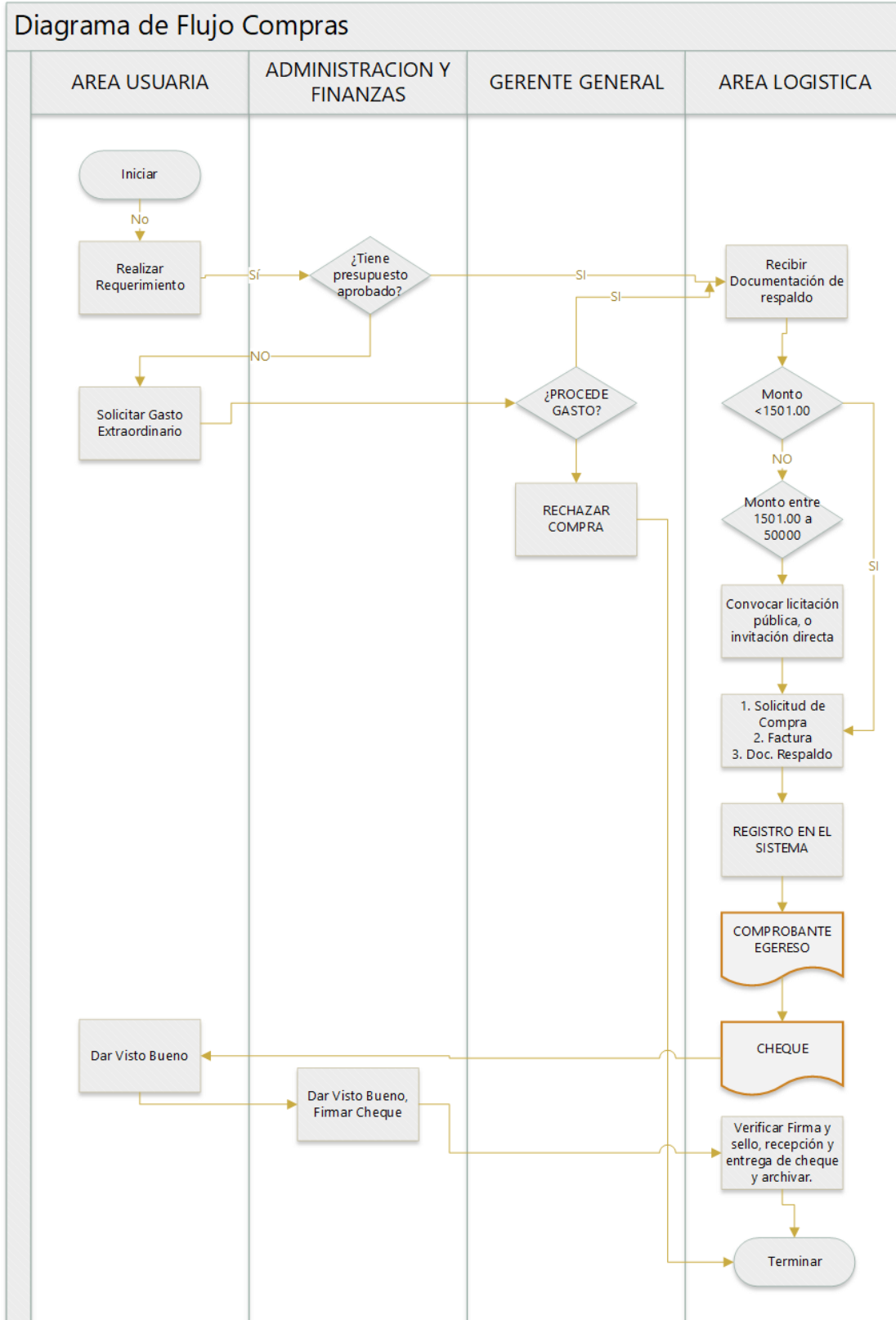


Diagrama del flujo de compras

**Anexo 4. Datos enero-abril, 2018-2019**

Año	%CostosVentas	%Utilizacion	%RetornoBotellas	%RetornoBidones	%Ventas Perdidas
2018	43.5%	55.2%	82.3%	29.8%	2.3%
	29.5%	56.0%	72.9%	122.9%	1.4%
	35.0%	51.2%	49.9%	73.8%	1.4%
	36.3%	35.3%	49.5%	80.5%	1.8%
	47.2%	34.2%	92.3%	78.8%	2.0%
	33.9%	31.2%	63.4%	69.3%	1.4%
	41.8%	33.2%	67.4%	127.4%	1.8%
	33.9%	33.4%	47.4%	74.3%	1.7%
	26.9%	36.4%	85.6%	97.2%	2.1%
	29.5%	36.2%	97.4%	124.1%	2.5%
	51.1%	19.4%	37.5%	105.1%	2.0%
	32.6%	113.7%	38.5%	52.8%	1.4%
	23.9%	77.1%	109.0%	73.7%	2.2%
	36.3%	137.9%	90.6%	101.1%	1.3%
	44.3%	32.9%	140.3%	83.9%	2.5%
	29.6%	66.9%	71.0%	71.4%	2.1%
	31.9%	83.0%	74.2%	122.1%	2.0%
	33.6%	91.1%	78.8%	50.0%	1.5%
	6.0%	67.7%	64.0%	108.7%	1.7%
	11.5%	101.2%	101.5%	109.3%	0.3%
39.0%	74.2%	120.9%	95.9%	2.0%	
6.8%	86.4%	81.0%	85.8%	0.0%	
16.3%	101.2%	105.6%	174.3%	0.2%	
16.0%	83.4%	87.2%	112.6%	0.9%	
77.9%	83.8%	81.4%	105.7%	0.9%	
10.3%	121.9%	85.7%	125.2%	0.3%	
2019	27.9%	61.1%	102.1%	96.3%	1.1%
	11.8%	69.2%	77.7%	97.0%	0.7%
	5.4%	74.9%	70.9%	126.0%	0.3%
	6.8%	67.3%	96.8%	115.5%	1.0%
	20.2%	70.8%	81.7%	109.0%	0.8%
	18.4%	68.6%	89.1%	123.2%	1.1%
	13.7%	73.9%	61.6%	117.8%	0.3%
	20.1%	82.3%	68.8%	125.2%	1.0%