

“DISEÑO DE UN SISTEMA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA BASADO EN LA METODOLOGÍA DEL BALANCED SCORECARD DEL ÁREA DE VENTAS DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE PINTURAS”

Lorenti Mindiola Saralid Yanina ⁽¹⁾, Orqueda Landàzuri Karla Susana ⁽²⁾, Lozada Loza Jaime Leonardo ⁽³⁾
Estudiante de Ingeniería en Auditoría y Control de Gestión en Calidad de Procesos ⁽¹⁾⁽²⁾, Ingeniero en Electrónica ⁽³⁾
Instituto de Ciencias Matemáticas (ICM) ⁽¹⁾⁽²⁾⁽³⁾
Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL) ⁽¹⁾⁽²⁾⁽³⁾
Campus Gustavo Galindo, Km 30.5 vía Perimetral
Apartado 09-01-5863. Guayaquil-Ecuador
slorenti@espol.edu.ec ⁽¹⁾, korqueda@espol.edu.ec ⁽²⁾, jlozada@espol.edu.ec ⁽³⁾

Resumen

Este proyecto tiene como objetivo dar a una empresa en la ciudad de Guayaquil dedicada a la comercialización de pinturas una nueva forma de evaluar su rendimiento organizacional por medio de indicadores de gestión, los mismos que fueron implementados luego de conocer a fondo el funcionamiento de la empresa, los stakeholders involucrados y el mercado en el que se encuentra. Para demostrar la aplicación de los indicadores diseñados se ha elaborado un programa en el que se muestran gráficos e información a manera de resumen para que los directivos puedan estar al tanto de los resultados que están dando de las operaciones y así poder tomar decisiones para corregir o fortalecer procesos ya establecidos. Se elaboró un aplicativo informático para saber cómo manejar e interpretar los indicadores implementados y da una guía de cómo utilizar la información proporcionada para la adecuada dirección a sus actividades. De igual manera se muestran las conclusiones y recomendaciones donde se detallan las falencias principales y las posibles soluciones viables para las mismas.

Palabras Claves: *Planificación Estratégica, Indicadores*

Abstract

This project aims to give an undertaking in the city of Guayaquil dedicated to the marketing of paints a new way to assess their organizational performance through performance indicators, the same that were implemented after a thorough understanding of the business operation, stakeholders involved and the market in which it is located. To demonstrate the application of indicators designed has developed a program that shows graphics and information in summary for managers can be aware of the results of operations are taking so they can make decisions to correct or strengthen already established processes. A computer application was developed on how to handle and interpret the indicators in place and gives guidance on how to use the information provided for the proper direction to their activities. Similarly are the conclusions and recommendations detailing the major shortcomings and possible viable solutions for them.

Keywords: *Strategic Planning, Indicators.*

1. Marco Teórico

1.1. Balanced ScoreCard

Es un método estructurado de selección de indicadores, primero la empresa debe estudiar el mercado y las estrategias después armar un modelo de negocios que permita ver las interrelaciones que hay entre los diferentes componentes de la empresa, esto se lo usa a manera de mapa para seleccionar los KPI indicados.

1.2. Enfoque Estratégico

Estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo dividido en tres etapas son desarrollo, implementación y evaluación de las estrategias. El Foda ayuda a evaluar las fortalezas y debilidades de la organización e identifica las oportunidades y amenazas en el mercado que se encuentra. El análisis de las cinco fuerzas permite identificar la posición que tiene el negocio en la industria y los agentes que pueden afectarlo. Los Stakeholders son los grupos de interés de la organización, cuyos objetivos y logros están relacionados con la empresa, razón por la cual es necesario identificarlos para cubrir sus requerimientos y necesidades. El Océano Azul busca crear nuevos mercados y tiene altas perspectivas de valor para los que ingresan en él.

1.3. Traslado al BSC

Las perspectivas estratégicas son las diferentes categorías en las que se debe distribuir el desempeño de la empresa, estas tienen a su vez objetivos que son un conjunto de actividades elaborado por los involucrados. En esta etapa es importante la Matriz del BSC que integra las perspectivas, los objetivos, las metas, los indicadores e iniciativas estratégicas con herramientas didácticas.

1.4. Gestión o enfoque por procesos

Permite analizar la gestión de las organizaciones y existen cuatro etapas para gestionar los procesos: Identificación y secuencia, descripción, seguimiento y medición, y mejora de los procesos.

1.5. Sistema de indicadores de gestión

Con el objetivo de medir el desempeño de las actividades de la empresa se establecen parámetros de control que permiten monitorear que la gestión se esté realizando acorde a los objetivos, metas y responsabilidades establecidos.

1.6. Aplicativo informático

Business intelligence trata sobre la utilización de bases de datos con el fin de proporcionar una referencia para la toma de decisiones. Proporciona información sobre el estado actual de la empresa y da una alerta sobre posibles acontecimientos.

2. Descripción de la empresa

Ecopaint nace como departamento de comercialización de una fábrica de pinturas, en 1990 la crean como una empresa independiente de conformidad familiar. Actualmente cuenta con cinco almacenes en varias ciudades del país teniendo como proveedor a la fábrica de la cual surgió.

2.1. Productos ofrecidos

La empresa cuenta con productos de cuatro líneas: Automotriz, arquitectónica, maderas e industrial. Además proveen accesorios necesarios para la aplicación de los mismos.

2.2. Misión

Proveer a la comunidad pinturas de alta calidad en las líneas, Arquitectónicas, Automotriz, Madera, Industrial y Marina, a través del esfuerzo diario de quienes conforman la empresa, manteniendo una innovación constante, pendiente a que nuestros clientes reciban de nosotros lo mejor.

2.3. Visión

Ser líder en la venta de todo tipo de recubrimientos y atravesar fronteras ecuatorianas para posicionar nuestros productos en otros mercados; basar nuestro liderazgo en la ética, valores y principios, que sustentan la empresa. Honestidad y Respeto.

2.4. Organigrama funcional

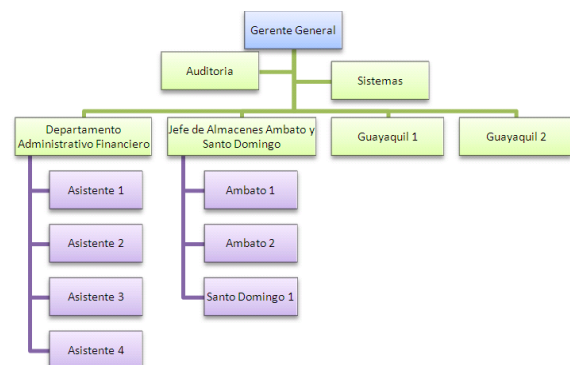


Figura 1: Organigrama de Ecopaint

3. Enfoque estratégico

En esta parte del proyecto se analizarán los factores que afectan a la organización de manera directa o

indirecta por medio del Análisis FODA, y se determinarán los Stakeholders que intervienen en este negocio. La metodología que usada para determinar las estrategias más adecuadas es la del océano azul. Como punto culminante se elaborará una estrategia empresarial que estará basada en todos los análisis antes mencionados. Fueron planteadas varias estrategias teniendo como base comentarios y sugerencias de toda la organización.

Tabla 1: Estrategias planteadas

Estrategias	
a)	Dar asistencia al escoger sus pinturas
b)	Acceder a créditos para maquinarias
c)	Utilizar los equipos especializados
d)	Utilizar la web como medio de promoción
e)	Mejorar el servicio post-venta desarrollando una base de pintores
f)	Dictar talleres a los clientes
g)	Mantener al personal capacitado
h)	Mejorar el tratamiento de productos no conformes
i)	Elaborar campañas de publicidad periódicas

Se analizaron las necesidades de los Stakeholders y las posibles soluciones a las mismas. Teniendo como premisa el cuadro de estrategia actual y las características del mercado se redefinió dicho cuadro estratégico.

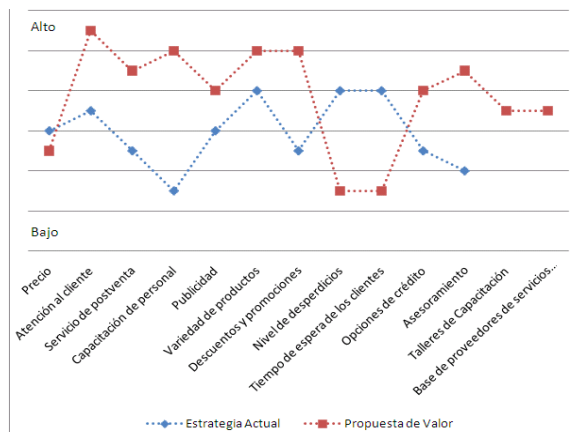


Figura 2: Nuevo cuadro estratégico

4. Traslado al Balanced Scorecard

4.1. Introducción

Después de realizar la planificación estratégica se recolecta toda la información relevante de la empresa. Se trasladarán los temas estratégicos a las cinco perspectivas, luego se determinarán objetivos estratégicos para crear los indicadores de desempeño que mostrarán la situación actual de la empresa en cualquier punto del tiempo de manera resumida y fácil de entender.

4.2. Perspectivas estratégicas

Se analizó las características de los sectores en los que se desenvuelve la empresa conociendo los requerimientos de los principales Stakeholders se obtuvo lo siguiente.

Tabla 2: Objetivos de Perspectivas estratégicas

#	PERSPECTIVAS	OBJETIVOS
1	CLIENTE	Mejorar la atención al cliente.
2		Brindar asesoría a los clientes.
3		Gestionar alianzas estratégicas
4	FINANCIERA	Incrementar las ventas.
5		Reducir la cantidad de desperdicios.
6		Incurcionar en nuevos mercados.
7	PROCESOS INTERNOS	Mantener la maquinaria adecuada.
8		Reducir los tiempos de espera.
9		Desarrollar servicios adicionales
10	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Proveer rápida respuesta a reclamos y quejas.
11		Proporcionar un agradable ambiente laboral.
12		Mantener una comunicación oportuna y veraz.
13		Capacitar al personal.

4.3. Mapa estratégico

Son rutas causa-efecto que trata de enlazar todos los objetivos derivados de las perspectivas estratégicas, en si son hipótesis que se formulan.

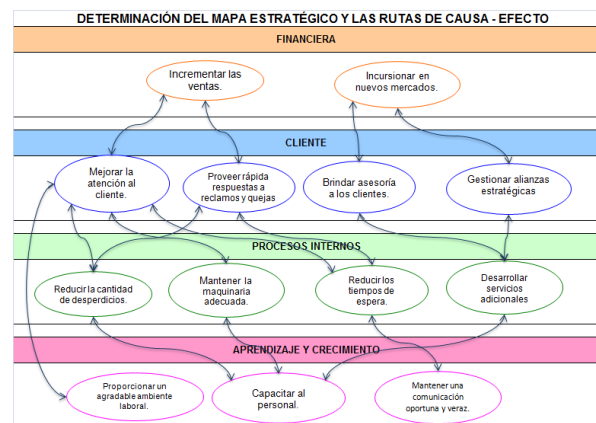


Figura 3: Mapa estratégico Ecopaint

4.4. Indicadores estratégicos

Ayuda a evaluar el cumplimiento de los objetivos.

Tabla 3: Matriz Balanced Scorecard

#	PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	KPI	INICIATIVA
1	FINANCIERA	Incrementar las ventas.	Nuevas estrategias de venta.	Incorporación de servicios complementarios
2		Incurcionar en nuevos mercados.	Ingresos por ventas	Plan de manejo de desperdicios
3	CLIENTE	Mejorar la atención al cliente.	Calidad del Servicio	Revisión y actualización de procesos
4		Proveer rápida respuesta a reclamos y quejas.	Solución de reclamos	Redefinición y actualización de la base de clientes
5		Brindar asesoría a los clientes.	Asesoría brindada	Seminarios de capacitación para el personal
6	PROCESOS INTERNOS	Gestionar alianzas estratégicas	Convenios con macroempresas y niveles de desperdicio	Crear convenios con negocios relacionados
7		Reducir la cantidad de desperdicios.	Maquinarias y herramientas	Plan de manejo de desperdicios
8		Mantener la maquinaria adecuada.	Tiempo de espera	Actualización de equipos y maquinarias
9	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Reducir los tiempos de espera.	Nuevos Servicios	Políticas de control para la administración de los recursos
10		Desarrollar servicios adicionales	Ambiente Laboral	Incorporación de servicios complementarios
11	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Proporcionar un agradable ambiente laboral.	Comunicación interna	Dar participación a los empleados en la toma de decisiones
12		Mantener una comunicación oportuna y veraz.	Comunicación interna	Políticas de control para la administración de los recursos
13		Capacitar al personal.	Personal capacitado	Seminarios de capacitación para el personal

5. Implementación del sistema de gestión de indicadores

5.1. Introducción

Este trabajo pretende presentar a los directivos un resumen fácil de comprender donde se detallan las principales actividades de la empresa teniendo como herramienta un programa en el cual se encuentran los datos de las operaciones y se muestran a manera de resumen mediante la utilización de los indicadores previamente diseñados acorde a las necesidades de la empresa, para que los mismos puedan medir de manera constante la situación actual y así determinar lineamientos que mejoren la ejecución de las actividades.

5.2. Datamart

El modelo de Datamart que ha sido seleccionado es el modelo copo de nieve donde se detallan las dimensiones.

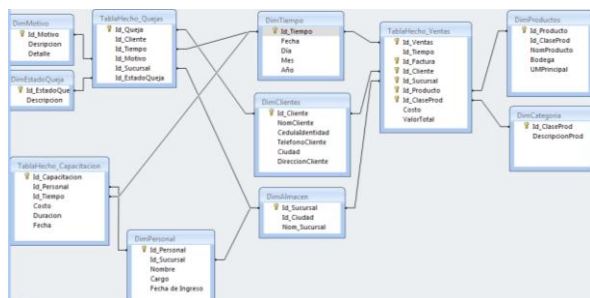


Figura 4: Datamart

5.3. Sistema de información

Se ha elaborado un sistema que permita a los stakeholders internos conocer la situación actual de la empresa, dicho software fue diseñado mediante la utilización de las herramientas: SQL Server para la creación de las bases de datos que reúnen la información generada por las actividades propia del negocio y Visual Basic 6.0 que permite mostrar la información por medio de pantallas de fácil comprensión y crear formularios que ordenan los datos de tal manera que se pueda emitir conclusiones y crear estrategias.

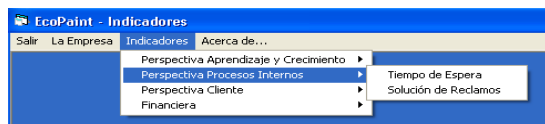


Figura 5: Menú del Software

5.4. Reporte de indicadores del software

Cada indicador muestra el objetivo que persigue, la forma o cálculo por la que se lo obtiene datos medibles, quiénes son los responsables directos, de

dónde se obtienen los datos y el periodo de tiempo en que se mide la información. Además se muestra el nivel base, la unidad de medición, la meta para cada indicador y el comportamiento esperado del mismo. Cada indicador muestra los colores del semáforo con el valor en el que se activa en la parte inferior según corresponda.

El indicador **Personal Capacitado** Pretende medir las capacitaciones que reciben los empleados de un almacén en un periodo de seis meses. Se procura que cada almacén reciba doce capacitaciones para sus empleados en dicho periodo. Los datos son recogidos mediante un Registro de capacitaciones y los semáforos están diseñados en porcentajes teniendo como un 100% doce capacitaciones por almacén. La información de muestra resumida en gráficos específicos de la sucursal y de los demás almacenes.



Figura 6: KPI Personal capacitado

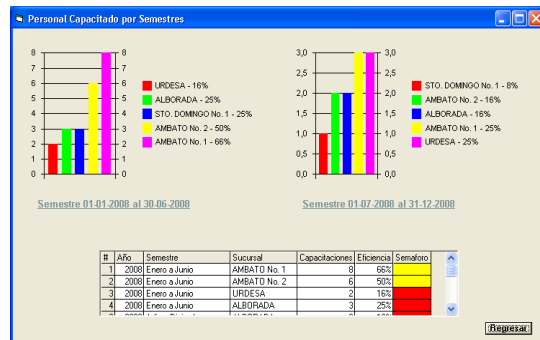


Figura 7: Detalle KPI Personal capacitado

El indicador **Solución de Reclamos** muestra el porcentaje de reclamos que han sido solucionados teniendo como base todos los reclamos hechos por los clientes, agrupados por almacén, es medida en porcentajes y busca un óptimo del 100%. La información necesaria para el desarrollo de las consultas fue tomada del Reporte de quejas que llena cada cliente que presenta algún reclamo o queja. La información se encuentra resumida en tablas sobre el periodo y almacén especificado en la consulta, en el detalle se observa la información resumida en gráficos por el año consultado sobre todos los almacenes.

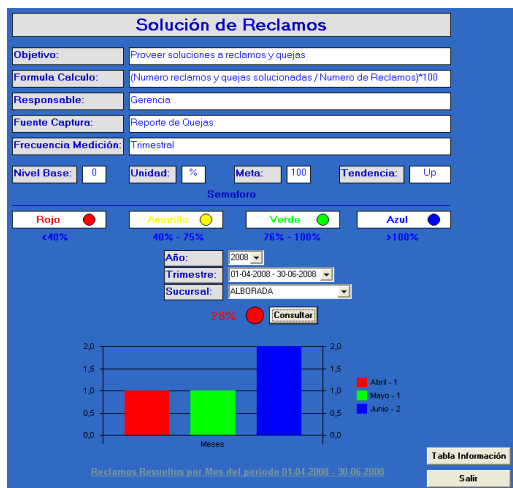


Figura 8: KPI Solución de reclamos

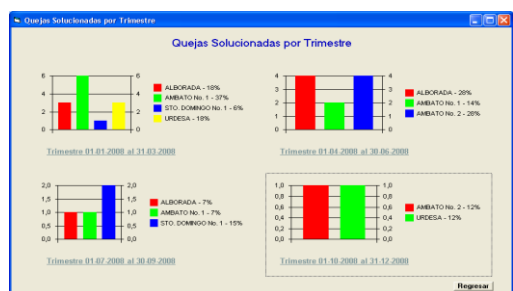


Figura 9: Detalle KPI Solución de reclamos

El KPI **Ingresos por Ventas** toma la información para realizar las consultas del Módulo de contabilidad y es agrupada de manera mensual, se pretende que cada almacén tenga un mínimo de ventas mensuales de \$15.000 teniendo como meta 25.000. Dicha información es medida por porcentajes teniendo como base los valores antes mencionados.



Figura 10: KPI Ingresos por ventas

Siendo el indicador de ingresos por ventas el más relevantes para la dirección se han elaborado cuatro consultas: el Detalle **Total ventas sucursal** muestra el total vendido hasta la fecha de la consulta resumida por sucursal. El Detalle de **Ventas mensuales por sucursal** muestra una tabla resumen con la información de las ventas realizadas por mes y por sucursal. El Destalle de **Ventas por ciudad** muestra

una tabla resumen con el total de ventas realizadas agrupadas por las ciudades de residencia de los clientes. El Detalle **Venta de productos** ordenada de manera descendente según el monto total en ventas por productos.

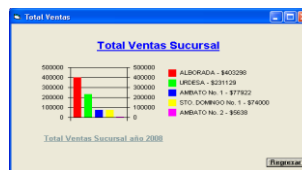


Figura 11: Detalle Anual KPI Ingresos por ventas

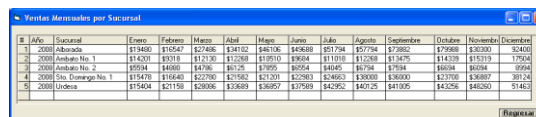


Figura 12: Detalle mensual KPI Ingresos por ventas



Figura 13: Detalle ciudad KPI Ingreso por ventas

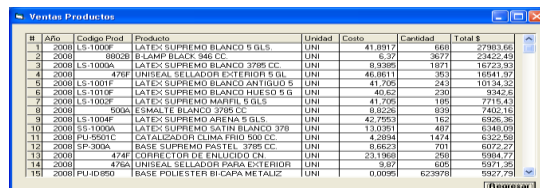


Figura 14: Detalle producto KPI Ingreso por ventas

6. Conclusiones y recomendaciones

6.1. Conclusiones

- No existen procesos documentados y actualizados para las actividades de la empresa.
- Se han establecido indicadores sin embargo los administradores de los almacenes que son los responsables de ingresar la información no lo realizan de manera continua.
- El almacén que mostró más capacitaciones en el primer trimestre del año analizado fue Ambato 1 con el 66% de eficiencia (8 capacitaciones) y el que menos capacitó a su personal fue Urcosa con el 16% (2 capacitaciones), en el primer semestre se muestra un promedio de 4 capacitaciones lo que ubica a la empresa en una señal de alerta. En el segundo semestre se evidencio un promedio general de 2 capacitaciones semestrales, lo que ubica a la empresa en una posición de riesgo.
- Todos los almacenes muestran un comportamiento decreciente en cuanto al tiempo

- promedio de espera a lo largo del año lo que ubica a la empresa en general dentro del valor esperado.
- El almacén que mostró más eficiencia anual en cuanto a quejas resueltas fue Ambato 1 y el menos eficiente Sto. Domingo. Sin embargo este indicador se encuentra en estado crítico cuando muestra valores menores al 40%, por lo que todas las sucursales se encuentran en este estado.
 - Los almacenes Ambato 1 y Urdesa alegan el 0% en solución de sus reclamos al no registro de la solución de los mismos en el sistema en dos de sus periodos.
 - La información del indicador **Calidad de Servicio** es tomada de encuestas, sin embargo se pudo evidenciar que el número de la muestra varía para cada periodo (trimestre).
 - De manera general se presentaron menos quejas en lo que respecta a Calidad de Servicio en el segundo trimestre del año analizado.
 - La encuesta Calidad del Servicio se la realiza al 100% de los compradores dado que es llenada al momento de la facturación.
 - En el primer trimestre se muestra un bajo nivel de eficiencia en cuanto a la **Asesoría Brindada** (menor al 40%, semáforo en rojo) en todos los almacenes, a partir del segundo trimestre se mostraron incrementos importantes en dichos porcentajes.
 - La empresa generó un total en ventas de \$1'565.492,00. Siendo el almacén Alborada el que más vende con el 37% y Ambato 2 el que menos vende con un 5%.
 - Las ventas globales muestran un comportamiento creciente a lo largo del año, teniendo un pequeño desfase en el mes de noviembre. La gerencia alega dicho decrecimiento a problemas logísticos con el inventario.
 - Para los almacenes Alborada, Sto. Domingo y Urdesa muestran todos los semáforos para todos los meses del año analizado en azul, es decir sobrepasa el nivel esperado en ventas mensuales que son los \$25.000.
 - En el Almacén Ambato 1 solo los meses de noviembre y diciembre las ventas muestran un nivel excelente (mayor a \$25.000), los meses restantes del año analizado muestran un nivel de riesgo (Ventas menores a \$15.000). De igual manera el almacén Ambato 2 muestra en todos los meses del periodo analizado valores en ventas menores a \$15.000.
 - Las ciudades que muestran mayores niveles de ingresos por ventas son Guaranda con el 57%, Salinas con el 13%, Puyo con el 10% y Vinces con el 7%. En este análisis no se han tomado en cuenta los ingresos que generan las ventas a clientes que tienen como residencia ciudades donde si existen almacenes de la empresa.

- Los productos que han mostrado mayor ingreso en dólares son: Latex blanco en caneca con el 4%, B-Lamp Negro con el 3%, Latex blanco en galón con el 3%, Sellador exterior en caneca con el 2%, Latex blanco antiguo en caneca con el 2% y Latex blanco hueso en caneca con el 1%. El 85% restante está conformado por 892 productos, cada uno con porcentajes inferiores al 1%.

6.2. Recomendaciones

- Se debería brindar mayor capacitación al personal para que se sientan parte del proceso de recolección de datos, de igual manera deberán conocer la interpretación de los datos que arrojan los indicadores implementados para así aportar ideas de mejoras.
- La empresa debe desarrollar procesos formales para las demás áreas de la empresa, los mismos que deberían ser documentados y difundidos entre sus empleados.
- Se debe procurar que en un futuro los datos de los indicadores reflejen el cien por ciento de las actividades realizadas en cada almacén.
- Deben existir lineamientos para casos especiales al momento de realizar los procesos, pues se encuentran muy generalizados.
- La gerencia se debe preocupar de elaborar e implementar un plan anual de capacitaciones de acuerdo a las necesidades existentes.
- Las encuestas se deberían realizar tomando encuesta el número promedio de clientes de cada almacén en el periodo que corresponde para de esa manera aplicar el mismo porcentaje al decidir el tamaño de la muestra, la misma que debe mantenerse fija en los diferentes periodos de análisis en el año analizado.
- Determinar las posibles causas que retardan la solución de quejas en los clientes, procurando no solo resolver los conflictos existentes sino dar un valor agregado o una recompensa al afectado.
- Realizar un análisis de las operaciones realizadas por los almacenes de Ambato, para proponer e implementar correctivos.
- Elaborar un plan de incentivos a los empleados que forman parte de los almacenes que sobrepasan el los niveles esperados en cuanto a los indicadores de gestión.
- Asegurarse de mantener siempre en stock los productos que generan mayores niveles de ingreso por venta.
- Elaborar con un mes de anticipación la planeación logística con los proveedores.
- Realizar un estudio de mercado para la posible apertura de sucursales.

7. Referencia bibliográfica

- [1]. Lozada, Jaime. 2008, Tópico de Graduación Ingeniería en Auditoría y Control de Gestión. Guayaquil.
- [2]. Murrieta, Jhon. 2000, Balanced Scorcard para PIME. Argundi, Buenos Aires.
- [3]. Monografia.com, "Indicadores". Fecha última visita: Enero 2009. Disponible en: www.monografias.com/trabajo2/mercambiario.shtml.
- [4]. Noboa, Dalton. 2009, Tópico de Graduación Ingeniería en Auditoría y Control de Gestión - Sistema. Espol, Guayaquil.
- [5]. Norton, Robert Kaplan Y David. 1996, "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action". Boston.
- [6]. Biblioteca Virtual Eumed.net "Balanced Scorecard". Fecha última visita: Enero 2010, Disponible en: www.eumed.net/ce/sam-pymes.htm. Málaga.