

# **Implementación de un Sistema de Gestión Empresarial basado en la Metodología Balanced Score Card en una empresa comercializadora de productos químicos: Guayaquil, 2007.**

Napoleón O. Gancino Sánchez<sup>1</sup>, Juan J. Sánchez Bermeo<sup>1</sup>, Christian Vera Alcívar<sup>1</sup>, Jaime Lozada<sup>2</sup>  
Ingeniero en Auditoría y Control de Gestión.<sup>1</sup>, MBA<sup>2</sup>, Director  
Instituto de Ciencias Matemáticas  
Escuela Superior Politécnica del Litoral  
Campus "Gustavo Galindo V.", Km. 30.5, vía Perimetral  
Apartado 09-01-5863, Guayaquil, Ecuador  
ngancino@gmail.com, jjsanchez@resiquim.com, verachristian@gmail.com, jlozada@espol.edu.ec

## **Resumen**

*La presente tesis trata sobre la aplicación de la metodología de gestión empresarial BALANCE SCORECARD y el ENFOQUE POR PROCESOS, dentro de una empresa de la ciudad de Guayaquil que tiene como objetivo principal la comercialización de productos químicos para la industria ecuatoriana. Este análisis se desarrolló durante el período 2007.*

*Esta metodología es considerada como una gran herramienta en el área de gestión estratégica; lamentablemente no se encuentra implementada ni aprovechada por las empresas que conforman el sector productivo y comercial de nuestro país.*

*Además, esta metodología facilita a las empresas a realizar el cambio organizacional y enfocar de una mejor manera sus objetivos, los mismos que estarán de acuerdo a la estrategia que quieren seguir.*

*Los principales objetivos que se persiguen son: brindar el conocimiento necesario sobre nuevas y mejoradas metodologías de gestión de empresas, valorar e implementar esta metodología dentro de una organización que desea optimizar sus actividades y direccionarlas hacia la estrategia planteada, introducir a todos los miembros de la organización para que sean partícipes de esta nueva estrategia.*

## **Abstract**

*This thesis is about the application of the corporate management methodology BALANCE SCORECARD and APPROACH PROCESSES, within a company located in Guayaquil city whose main goal is the marketing of chemical products for industry in Ecuador. This analysis was conducted during 2007.*

*This methodology is regarded as a great tool in the area of strategic management; unfortunately it is not implemented or taken advantage of by businesses that make up the productive sector and trade of our country.*

*Moreover, this methodology makes it easier for companies to make organizational change and a better way of approaching their goals, which will agree with the strategy the company wants to follow.*

*The main objectives are: to provide the necessary knowledge on new and improved methods of business management; evaluate and implement these methodologies within an organization that wants to optimize their activities and to direction them toward the proposed strategy; Let all members of the organization to be participants in this new strategy*

## Introducción

El proyecto consiste en implementar en una empresa comercializadora de sustancias químicas una metodología que ayude eficazmente a la empresa a gestionar el cambio organizacional hacia una cultura de ejecución y por ende al logro de los resultados.

Los objetivos que se persiguen son:

1. Brindar asesoría para la implementación de las metodologías del Balanced Scorecard y la Gestión por procesos para el diseño de un Sistema de Gestión estratégica para la empresa.
2. Servir de facilitadores en el uso de las diferentes herramientas usadas en las metodologías.
3. Desarrollar el plan estratégico y el Balanced Scorecard de la organización.
4. Mejora de los principales procesos de negocios
5. Desarrollo e instalación de una aplicación (Software) para el manejo de los indicadores de gestión del BSC
6. Auditoría de uno de sus principales procesos a fin de recopilar datos para la etapa de análisis estratégico

## 1. Marco Teórico

### 1.1. Concepto del Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización.

### 1.2. Elementos del Balanced Scorecard

Los elementos que componen esta metodología son presentados a continuación:

1. Misión, visión y valores
2. Perspectivas, mapas estratégicos y objetivos
3. Propuesta de valor al cliente
4. Indicadores y sus metas
5. Iniciativas estratégicas
6. Responsables y recursos
7. Evaluación subjetiva.

### 1.3. Etapas del Balanced Scorecard

Las etapas del Balanced Scorecard son las siguientes:

1. Enfoque estratégico
2. Traslado al Balanced Scorecard
3. Sincronización y Despliegue
4. Gestión por procesos

5. Implementación de un sistema de Gestión de Indicadores

6. Aprendizaje Estratégico y Toma de Decisiones

## 2. Descripción de la Empresa

### 2.1 Misión Actual

Ser empresa líder en el mercado de la química media, comercializando materia prima de alta calidad para todo tipo de industrias, a través del trabajo de un grupo humano con vocación de servicio en busca de la mejora continua e innovación de la oferta, con el objeto principal de brindar completa satisfacción a los clientes, accionistas, colaboradores, gobierno y comunidad.

### 2.2 Visión Actual

Consolidarnos como líderes a nivel nacional e ingresar en el mercado internacional, siempre en constante crecimiento, comercializando materia prima de alta calidad, buscando mejores oportunidades de negocio, contando con proveedores confiables y responsables, para entregarle a nuestros clientes los mejores precios, suministrando excelente servicio técnico personalizado, con conciencia ambiental y preservando la salud e integridad física de nuestros colaboradores y la comunidad.

### 2.3 Políticas Actuales

#### Calidad

Agregar valor a los accionistas, superando las expectativas de los clientes.

#### Medio ambiente

RESIQUIM S.A. desarrollará sus actividades bajo condiciones que le permita garantizar el bienestar del recurso humano, la seguridad de sus instalaciones, bienes, equipos y el desarrollo sostenible del medio ambiente.

#### Seguridad y salud de trabajadores

Se planificará las acciones necesarias a todo nivel y en todas las áreas operacionales de la empresa con la finalidad de dotar de los recursos idóneos al área de medio ambiente, seguridad e higiene industrial de la compañía para que pueda implementar y desarrollar una cultura basada en el apoyo, seguimiento y control orientado a perfeccionar la capacidad preventiva de RESIQUIM S.A.

## 2.4 Valores Actuales

- Trabajo en equipo
- Ética
- Buen servicio
- Responsabilidad
- Creatividad

## 3. Enfoque Estratégico

### 3.1 Determinación Partes Relacionadas

En este capítulo se realizará un análisis de los factores internos y externos a la organización, entre la serie de factores ha analizar se encuentran: las oportunidades y amenazas, las fortalezas y debilidades, los Stakeholders, el mercado y la competencia.

Se utilizará la metodología del océano azul para crear una estrategia innovadora, redefiniendo la actual en base a la exploración de las seis vías para crear océanos azules que nos ayudarán a identificar los factores de competencia necesarios para incrementar nuestro actual segmento de mercado.

Finalmente se desarrollaran los temas estratégicos, que encierran aspectos importantes de los diferentes análisis realizados, se caracterizan por ser los componentes claves en los cuales se cimentará la estrategia empresarial.

### 3.2 Definición del Negocio de RESIQUIM S.A.

RESIQUIM S.A. se define como una organización que opera como proveedores de Insumos Químicos para la Industria Ecuatoriana. Los principales usuarios de estos productos van desde la Industria Textil hasta la Industria Cosmética.

En sus inicios, Resiquim comercializaba 5 productos, hoy en día vende más de 400. Resiquim ha ido creciendo gracias al esfuerzo y dedicación por satisfacer las necesidades de sus clientes.

Resiquim es una empresa líder en el mercado nacional y está expandiendo fronteras a medida que el mercado lo exige. Actualmente es el tercer importador de químicos, a nivel nacional. Cuenta con filiales en las ciudades más importantes del país, en Quito y Cuenca, y en Guayaquil se ubica la Matriz de la Compañía.

Los factores claves del éxito para Resiquim son: el personal altamente calificado, las alianzas estratégicas y el objetivo de siempre satisfacer a los clientes, sin importar los esfuerzos que sean necesarios.

## 3.3 Análisis FODA

En el análisis PEST conoceremos la posición y las potenciales oportunidades y amenazas en seis factores que engloban el entorno en el cual se desenvuelve Resiquim S.A. Estos factores son: Político, Económico, Socio-Cultural, Tecnológico, Medio-Ambiental e Internacional.

En general, las oportunidades encontradas fueron:

- Crecimiento del Sector Industrial, con la reactivación económica del país, impulsada en parte por el cambio de Moneda al Dólar.

- Nuevas Técnicas Logísticas, con el desarrollo de nuevas técnicas en cuanto a la distribución y abastecimiento.

- Capacitación del Personal, puesto que Resiquim cuenta con algunos convenios con compañías especializadas en la materia de Productos Químicos.

Las Amenazas encontradas fueron:

- Tratados de Libre Comercio, es una amenaza latente puesto que atraería una gran cantidad de productos importados a bajo costo y eso podría afectar la producción del Sector Industrial.

- Desarrollo de nuevas técnicas para la producción nacional de Químicos, puesto que la principal fuente de ingreso de Resiquim proviene de la Venta de Químicos Importados.

- Estándares nacionales para los productos químicos de importación, el CONSEP cada vez impone más restricciones para la importación de Químicos considerados como Controlados.

## 3.4 Análisis del mercado y la competencia

**Entrada de nuevos competidores;** en el mercado de la Importación de Compuestos Químicos, existen fuertes barreras de entrada para los nuevos competidores.

**Poder de Proveedores;** El poder de decisión de los proveedores es alto puesto que son empresas internacionales fuertes que no dependen de la venta que le efectúen a Resiquim.

**Poder de los Clientes;** Los clientes tienen un cierto poder de decisión, puesto que la demanda en el mercado es creciente, y la oferta también va aumentando, provocando que las exigencias de los clientes sean mayores cada vez.

**Productos Sustitutos;** Los productos naturales y la tendencia cada vez mayor a consumir productos libres de Químicos, convierte a los insumos de origen natural en productos sustitutos para Resiquim.

**Intensidad de la Competencia;** El mercado en el cual se desenvuelve Resiquim es pequeño, sin embargo es muy competitivo, puesto que existen pocas empresas con gran capacidad de Importación.

#### 4. Traslado al Balance Scorecard

Del traslado efectuado se obtuvo el siguiente esquema:

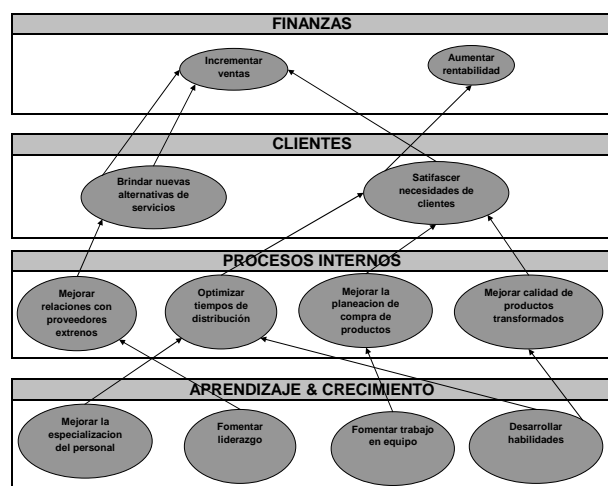


Figura 1: Mapa Estratégico

Los indicadores estratégicos son los siguientes:

Tabla 1: Matriz del Balanced Scorecard

	PERSPECTIVA	OBJETIVO	KPI
1	FINANCIERO	Aumentar la rentabilidad	Rentabilidad Comparativa
2		Incrementar ventas	Crecimiento de Ventas
3	CLIENTES	Satisfacer adecuadamente las necesidades de los clientes	Cumplimiento de requerimientos
4		Brindar nuevas alternativas de servicios	Nuevas líneas de negocios
5	PROCESOS INTERNOS	Mejorar relaciones con proveedores externos.	Integración con Proveedores Externos
6		Optimizar tiempo de distribución	Tiempo de distribución
7		Mejorar la planeación de compras de productos	Planeación de adquisiciones
8		Mejorar calidad de productos transformados (amoniac)	Calidad de productos
9	CAPITAL INTANGIBLE	Desarrollar habilidades de los miembros de la organización	Capacitación del personal
10		Mejorar la especialización de los empleados	Especialización de empleados
11		Fomentar liderazgo	Liderazgo de personal
12		Fomentar trabajo en equipo entre los miembros de la organización	Trabajo en equipo

#### 5. Sincronización O Alineamiento Horizontal

##### Consistencia, Sincronización y Balance

Estos principios especifican pautas para el planteamiento de los objetivos departamentales, que

están involucrados en los procesos seleccionados de acuerdo a la contribución crítica. La consistencia establece que se deben desarrollar objetivos para cada proceso seleccionado, la sincronización se refiere a la definición de metas que permitirán administrar de mejor forma el flujo de los procesos y el balance hace énfasis en la consistencia que debe existir entre los niveles de metas y los potenciales de desempeño de cada departamento.

A continuación presentaremos una ficha resumen de los objetivos departamentales por proceso.

Tabla 2: Indicadores Departamentales

Perspectiva	PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN		
	DEPARTAMENTO	OBJETIVO	KPI
Finanzas	Logística	Reducir costos de almacenaje	% de reducción de los costos
	Ventas	Incrementar las ventas	% de aumento de las ventas
Clientes	Ventas	Aumento de clientes nuevos	# de clientes nuevos
	Ventas	Buscar el reconocimiento de la compañía	Índice de persecución del cliente
	Ventas	Evaluar la prestación de los servicios brindados	# quejas recibidas
Procesos	Logística	Tiempo de Almacenaje del producto	Tiempo de almacenaje
	Ventas	Negociación efectiva con el cliente	Tiempo de demora de negociación
	Transporte	Llevar mercadería en tiempo óptimo	Tiempo estimado de entrega vs. Tiempo efectivo de entrega

#### 6. Gestión por Procesos

El enfoque por procesos nos permite examinar a la empresa mediante una secuencia, que va desde los macro-procesos hasta los procedimientos y su contribución al logro de objetivos, y primordialmente la relación entre lo que se dice, se hace y se obtiene. En este capítulo se analizarán los procesos operativos de la comercializadora de sustancias químicas, que son los que ayudan a conocer el funcionamiento de la empresa.

#### 7. Implementación del Sistema de Gestión de Indicadores

Para que un sistema de gestión de indicadores tenga buenos resultados es necesario complementarlo con un software que nos facilite la visualización del desempeño de cada KPI. Por este motivo hemos desarrollado un software para que nos ayude a visualizar los resultados de la implementación del Balanced Scorecard.

Los indicadores serán medidos mensualmente y se calculará el desempeño y la tendencia para evaluar su eficacia. Es por eso que mediante el software se podrá evaluar el desempeño y tendencias de los indicadores, generar reportes, y permitir la actualización de los indicadores según el perfil del usuario que se ingrese.

## 8. Aprendizaje Estratégico y Toma de Decisiones

En este capítulo se emplearán técnicas estadísticas para la evaluación del cumplimiento de los objetivos, a través del análisis del desempeño de los indicadores asignados a cada uno de los mismos, que le servirá a la alta gerencia para la toma de decisiones.

Se determinó que uno de los problemas principales de la compañía es el Retraso en las Importaciones y se determinó que la causa raíz es la mala gestión de los Agentes Aduaneros.

Además se determinó que las ventas están ligadas al tiempo de distribución de los productos, donde, fruto del análisis estadístico efectuado, podemos decir que en promedio, por cada minuto que aumente el tiempo promedio de distribución, se pierden USD \$ 32,344.00 en el nivel de Ventas.

## CONCLUSIONES

- La metodología del Balanced Scorecard resulta bastante útil al momento de medir desempeños individuales, debido a la concepción del sistema, puesto que cada indicador es medido de una manera justa y equilibrada, tomando en cuenta las realidades y limitaciones de cada proceso.

- Para poder explicar el comportamiento de las ventas y de la rentabilidad, con una mayor precisión, se requiere de al menos cinco años de mediciones conocidas, 60 observaciones como mínimo para poder elaborar un modelo de predicción de ventas y de rentabilidad confiable.

- La empresa tiene identificados sus grupos de clientes importantes clientes tipo A, B y C. Los clientes tipo A son los que realizan compras en volumen, los clientes tipo B son empresa medianas y pequeñas que hacen pedidos ocasionales y los clientes tipo C clientes pequeños de haciendas que compran a veces mercadería al granel.

- Se ha identificado claramente los grupos de poder (stakeholders), y se conocen sus necesidades y requerimientos, para los cuales ha diseñado proyectos, que ayuden a cubrir en su totalidad dichas necesidades.

- La misión y visión actual que se desprendió del proceso Balanced Scorecard fue adoptada inmediatamente por la empresa, implementado y dada a conocer a sus empleados, clientes, proveedores y colaboradores.

- Por los resultados obtenidos después del análisis podemos ver que la empresa tiene indicadores los cuales sus resultados no han sido muy óptimos según la meta esperada el mas preocupante es nivel de ventas, se tendría que analizar este indicadores y tomar los correctivos necesarios para potenciar estos indicadores, por ejemplo realizar presupuestos de ventas por cada vendedor con cumplimiento de metas, esto también ayudaría al presupuesto de compras para no tener demasiado stock en bodegas e incurrir en costos de almacenaje innecesarios.

## RECOMENDACIONES

- Se debe tener un estricto control sobre los tiempos de despacho para cada pedido, puesto que como se evidenció en el análisis estadístico, por cada minuto de retraso, la compañía pierde en promedio alrededor de US \$ 30,000.00 en el nivel de sus ventas.

- Lo niveles de Ventas de Resiquim S.A. son bastantes buenos; sin embargo podrían ser mayores, en la medida que se gestionen nuevos procesos alternativos de venta y nuevas líneas de productos y servicios.

- Buscar nuevas líneas de productos o servicios. Se está implementando la asesoría química para los clientes tipo B y C, la asesoría con respecto a los requerimientos especiales que solicita el CONSEP para la compra de productos controlados por esta institución.

- Realizar presupuestos de compras partiendo desde el presupuesto de ventas dado por cada vendedor y analizado por el gerente de ventas, las bodegas, el almacenamiento y el stock elevado es el contratiempo mas grande detectado por la empresa ya que la baja rotación de inventario descubre otros costos ocultos que la empresa no consideraba.

- Mejorar la comunicación con todos los empleados de la empresa, punto neurálgico en empresas familiares, donde muchas veces se antepone intereses familiares a los de la empresa en si, esto esta siendo cambiado con la nueva perspectiva que les ha dado el BSC a los directivos de la empresa.

- Mantener un control oportuno y permanente del desempeño de los indicadores propuestos.

## BIBLIOGRAFÍA

[1] FUNDACION VALENCIANA DE LA CALIDAD. (2005), "Una Gestión Basada En Procesos", Valencia – España.

[2] INFORMACION FINANCIERA – ADMINISTRATIVA DE LA COMPAÑÍA. (2005-2006-2007), Guayaquil – Ecuador.

[3] JORDI GUILLEN GESEM (2004). “Una Gestión Basada en Procesos. Factores de Cambio”. Barcelona – España.

[4] KAPLAN ROBERT S. AND DAVID P. NORTON (1996) “The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action”, Boston – EE.UU.

[5] LÓPEZ VIÑEGLA ALFONSO (2004). “Gestión Estratégica y Medición. El Cuadro De Mando como Complemento del Balanced Scorecard”, Madrid - España.

[6] LOZADA LOZA JAIME (2007). “Metodología Para la Gestión Empresarial Basada En El Balance Scorecard”. Guayaquil – Ecuador

[7] MSC. FRANCISCO MARTINEZ FERNANDEZ (2008), <http://www.monografias.com> “Cuadro De Mando Integral, Un Instrumento De Control”, fecha última visita febrero del 2008. Ciudad de México-México.