

Diseño de un sistema de gestión basado en la metodología del Balanced ScoreCard y Planificación Estratégica aplicado a una empresa dedicada a la fabricación de insumos lácteos, Guayaquil 2011

Lissette González Franco, Ing. Diana Montalvo
Ingeniería en Auditoría y Contaduría Pública Autorizada.
Master, Director
Facultad de Ciencias Básicas
Departamento: Matemáticas
Escuela Superior Politécnica del Litoral
Campus "Gustavo Galindo V.", Km. 30.5, vía Perimetral
Apartado, Guayaquil, Ecuador
lismgonz@espol.edu.ec, dmontalv@espol.edu.ec

Resumen

El Balanced ScoreCard es una herramienta de gestión que resume las estrategias de la empresa en un conjunto de indicadores. Se diseñó el Sistema de Gestión basado en la metodología del Balanced ScoreCard mediante el Plan Estratégico a una industria dedicada a la comercialización de productos lácteos, con la finalidad de poder redefinir su modelo de negocio para encontrar una nueva estrategia que les ayude a distinguirse en el mercado.

Se desarrollaron 5 capítulos, realizando un análisis de la situación actual de la empresa para conocer sus fortalezas y oportunidades, siguiendo del desarrollo de objetivos estratégicos y el establecimiento de indicadores para medir el cumplimiento de los mismos por departamentos. Logrando el despliegue del BSC a un nivel departamental.

Palabras Claves: Balanced ScoreCard, Plan Estratégico, objetivos, indicadores

Abstract

The Balanced ScoreCard is management tool that the strategies of a company in a joint of indicators. It has designed the management system based in methodology of Balanced ScoreCard through the Strategies Plan in an industry determine its business model to find a new strategy that helps to distinguish it in the market.

It has develop 5 chapters, it analysis the actual situation of a company to know its fortress and opportunities, it follows the development of the strategies objectives and the establishment of the indicators to measure the fulfilment in the save departments. To achieve the display of BSC in a department level.

Key words: Balanced Scorecard, objectives, indicators

Introducción

En la actualidad las empresas deben planificar estrategias para sobrepasar las expectativas del cliente y de los proveedores, con la finalidad de ganar fidelidad ante el mercado competitivo que existe.

El Balanced Scorecard es una herramienta que nos ayuda a diseñar una estrategia y transformarla en objetivos que puedan ser medibles a través de indicadores.

Este proyecto tiene como meta brindar una propuesta de mejora del Sistema y Control de Gestión con la finalidad de lograr que la empresa en estudio pueda cumplir los objetivos planteados.

1. Marco Teórico

1.1 Sistema de Control de Gestión

Un Sistema de Control de Gestión es un conjunto de procedimientos que representa un modelo organizativo concreto para realizar la planificación y el control de las actividades que se llevan a cabo en la empresa, quedando determinado por un conjunto de actividades y sus interrelaciones, y un sistema informativo. Pero este enfoque tiende a interpretar el Control de Gestión al estilo tradicional, reduciéndolo a una función de control reactivo, dirigida a saber si los resultados han sido alcanzados o no, o sea, sobrevalora el criterio de Efectividad

1.2 Balanced Scorecard

1.2.1 Orígenes. Durante los años 90, surge el Balanced ScoreCard, cuando se llevó a cabo un estudio sobre múltiples empresas llamado “La medición de los resultados en la empresa del futuro”. En 1996, evolucionó hacia una herramienta de implantación estratégica integral, y hoy por hoy se ha convertido en un Sistema de Gestión Estratégico Integral. Esta trayectoria ha servido para que las organizaciones tengan claro sus objetivos estratégicos y el alcance de los mismos y una vez claro dichos objetivos determinar los indicadores necesarios para el correcto control y desempeño.

1.2.2 Temas Estratégicos. Los Temas estratégicos son líneas básicas de desarrollo de la organización. Representa los componentes claves que formarán la estrategia empresarial. En conjunto con la Misión, Visión y Valores formarán parte del plan estratégico organizacional.

1.2.3 Propuesta de Valor. La propuesta de valor está definida como una promesa implícita que la empresa

les hace a sus clientes entregando productos y servicios con una combinación particular de características.

1.2 Perspectivas estratégicas

Son las dimensiones claves que tienen por objetivo garantizar valor a los diferentes stakeholders de una empresa. Son diferentes categorías en las cuales se debe balancear el desempeño de una empresa para alcanzar el éxito de la implementación estratégica.

1.2.1 Clientes. La perspectiva del cliente define la propuesta de valor para los clientes. Si los clientes valoran la calidad constante y la entrega puntual, entonces, las habilidades, los sistemas y los procesos de desarrollo de nuevos productos y servicios de gran funcionalidad adquieren gran valor. La alineación de acciones y capacidades con la propuesta de valor para el cliente es el núcleo de la ejecución de la estrategia.

1.2.2 Financiera. Se centra en la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa; es decir señala qué indicadores tienen que ir bien para que los esfuerzos de la empresa realmente se transformen en valor.

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

1.2.4 Aprendizaje. Esta perspectiva se centra en las tareas, los sistemas y el tipo de ambiente requeridos para apoyar los procesos internos de creación de valor. Normalmente son intangibles, pues son identificadores relacionados con capacitación a personas, software o desarrollos, máquinas e instalaciones, tecnología y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores.

2. Descripción de la empresa

2.1 Antecedentes de la empresa

La compañía COTAR nació en el año de 1972 con una planta procesadora de leche y yogurt. Sus procesos de elaboración y desarrollo se basan en una planificación adecuada y constante.

Tiene como objetivo ofrecer los mejores productos lácteos a las familias ecuatorianas.

2.2 Misión

“COTAR S.A. es una de las empresas pioneras cuya misión es la de desarrollar alimentos funcionales que favorezcan a una buena nutrición, apoyando al crecimiento y desarrollo del cuerpo.”

2.3 Visión

“Proyectarse como la empresa preferida de las familias ecuatorianas, produciendo alimentos nutritivos y de alto beneficio para la salud, siempre buscando el bienestar de toda la comunidad.”

3. Enfoque estratégico

3.1 Análisis FODA

3.1.1 Oportunidades y amenazas. En el análisis PEST conoceremos la posición y las potenciales oportunidades y amenazas en 4 factores que engloban el entorno en el cual se desenvuelve la empresa, estos factores son: Político, Económico, Socio-Cultural y Tecnológico.

Oportunidades

- Ingreso de nuevos productos
- Aumento de las exportaciones
- Reconocimiento por Desarrollo Sostenible

Amenazas

- Entrada al mercado de un mayor número de competidores.

3.1.2 Fortalezas y debilidades.

Para localizar cuales son los valores, capacidades o conocimientos que posee la empresa, hemos realizado un análisis para detectar los factores que le permiten diferenciarse de la competencia a nivel nacional, también analizamos aquellos factores que se convierten en un obstáculo para la consecución de sus objetivos.

Fortalezas

- Buen producto
- Buen precio
- Buenos proveedores
- Buena marca
- Buena Tecnología

- Buena distribución
- Buena Información

Debilidades

- Manejo inadecuado de aguas residuales
- Percepción de distribuidores

Luego de haber realizado el análisis FODA se desarrollaron estrategias que ayudaran a la empresa a enfrentar sus debilidades y amenazas y a potenciar sus fortalezas y oportunidades

3.2 Stakeholders

Son aquellos grupos de individuos, entes o instituciones que tienen una relación recíproca con la organización, ya que sus objetivos y logros dependen de lo que haga cada uno de ellos.

3.3 Temas Estratégicos

Los temas estratégicos son líneas básicas de desarrollo de la organización, representan los componentes principales que en conjunto con la misión y visión de la empresa, formarán la estrategia organizacional.

4. Traslado al Balanced Scorecard

En esta parte se pasaran los temas estratégicos a cada una de las perspectivas según corresponda, luego de cada una de ellas se derivarán objetivos estratégicos, y por último por cada objetivo se crearán indicadores que ayudarán a medir su desempeño

4.1 Objetivos estratégicos

Los Objetivos se han desarrollado de acuerdo a cuatro perspectivas que son: clientes, financiera, procesos internos, aprendizaje y crecimiento. Estos son:

Financiera

- Aumentar la rentabilidad, reduciendo los gastos generales.
- Mejorar las ventas tanto en los productos actuales como en los nuevos.

Cliente

- Mantener precios justos y calidad constante.
- Mejorar la satisfacción del cliente.
- Aumentar la disponibilidad de nuestros productos.

Procesos Internos

- Establecer alianzas estratégicas.
- Aumentar el índice de productividad y mejorar los despachos.
- Implementar nuevos productos.
- Mantener reconocimiento por Responsabilidad Social y Desarrollo Sostenible al mismo tiempo que se tratara de disminuir la Huella Ecológica.

Aprendizaje y Crecimiento

- Capacitar al personal para mejorar el desempeño.
- Disminuir el índice de rotación.
- Implementar nuevas tecnologías.
- Potenciar la gestión operativa con ISO y HACCP.

4.2 Indicadores Estratégicos

Los indicadores, ayudarán en la medición del cumplimiento de los objetivos estratégicos. Para asegurarse del logro de ellos es necesario realizar continuas mediciones, para detectar cualquier desviación a tiempo y tomar las medidas correctivas necesarias, ya que si algo no se puede medir entonces no se puede controlar.

5. Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

- La organización ha considerado aplicar las iniciativas propuestas, especialmente las que ayuden al crecimiento al área de ventas y las concernientes al cuidado del medio ambiente.
- Se amplió la cobertura de sus planes de capacitación y motivación de los empleados porque están conscientes que el recurso humano es parte vital para la ejecución de su estrategia.
- La alta gerencia ha identificado la importancia de realizar reuniones parciales con sus colaboradores para acoger sus sugerencias y necesidades con el fin de mejorar el ambiente de trabajo y dar un seguimiento efectivo al cumplimiento del plan estratégico
- Para ayudar al cumplimiento de lo propuesto se desarrolló un plan de proyectos que pueden ser llevados a cabo y que creemos proporcionará un incentivo al esfuerzo y motivarán en sus empleados el deseo de ser cada día mejores.
- Para mejorar la satisfacción de los clientes se elaboró la propuesta de valor en base a la satisfacción que ellos se sentían luego de haber utilizado nuestras instalaciones.

5.2 Recomendaciones

- Buscar desarrollar las propuestas de valor para expandir sus mercados, principalmente enfocándose en las pequeñas empresas que son en muchas ocasiones los que generan una mayor cantidad de ventas.
- Así como se aspira ampliar los canales de distribución y aumentar la productividad se debería adquirir nuevos equipos que proporcionen alternativas que faciliten y hagan más eficientes tanto las actividades operativas como las administrativas.
- Los KPI deben ser diseñados de manera que sean de fácil comprensión y que no se presten a interpretaciones erróneas.
- Elaborar un plan de auditorías periódicas a los KPI, con el objetivo de obtener Información real, que sean comparables y así poder brindar apoyo en la toma de decisiones.
- Implantar las estrategias formuladas para superar o mitigar sus debilidades y enfrentar las amenazas detectadas en el análisis FODA.
- Mantener la cultura de fomentar la comunicación entre los distintos niveles organizacionales para garantizar que todos los trabajadores estén involucrados en el desarrollo de la estrategia
- Realizar un control constante de los procesos, del cumplimiento de metas, de objetivos, buscar oportunidades de mejora. Hacer del sistema de gestión un sistema dinámico que se pueda acoplar a los cambios constantes del mercado.