

“Implementación de un Sistema de Gestión basado en el Balanced Scorecard en una fábrica de Helados en Guayaquil 2007”

Judith Karina Boni Alay¹, Johanna Paola Marmolejo Garofalo¹
Zoila Rossana Tumbaco Mieles¹, Jaime Lozada²
Auditoria y Control de Gestión¹, Ingeniero Comercial², 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
jboni@espol.edu.ec , pmarmole@espol.edu.ec
ztumbaco@espol.edu.ec , jlozada@espol.edu.ec

RESUMEN

La tesis que se desarrolla a continuación, fue aplicada a una fábrica dedicada a la producción y comercialización de helados. La organización decidió adoptar las metodologías Balanced Scorecard y Gestión por Procesos ya que ayudan a traducir la estrategia en acciones cuyo objetivo es convertir la visión de corto plazo centrada en medidas financieras en una gerencia basada en el largo plazo mediante la utilización de mediciones e indicadores que describan el futuro.

Se desarrollan diez capítulos, en los cuales se divide cada etapa del Balanced Scorecard, en el capítulo I se da una introducción del Balanced Scorecard, en el capítulo II se describe la estructura de la empresa., en los capítulos III, IV y V se empieza a aplicar la metodología Balanced Scorecard al desarrollar el enfoque estratégico en el cual se realiza un análisis FODA y la identificación de los Stakeholders; el traslado del Balanced Scorecard mediante la determinación de la propuesta de valor, objetivos estratégicos e iniciativas estratégicas; la sincronización y despliegue de los departamentos principales.

En los capítulos VI, VII están la de gestión procesos donde se determinaron los indicadores de gestión; se detalla todo sobre la implementación del sistema que se desarrollo para la medición de los objetivos estratégicos; en el capítulo VIII se aplicaron técnicas estadísticas para determinar la relación de las variables; el capítulo IX contiene la auditoria y en el X las conclusiones y recomendaciones.

ABSTRACT

The thesis that develops then was applied to a factory dedicated to producing and marketing ice cream. The organization decided to adopt the Balanced Scorecard methodologies and management processes by helping to translate the strategy into action whose aim is to turn the vision of focusing on short-term financial measures in a management based on the long term by using measurements and indicators describing the future.

They develop ten chapters, which divides each stage of the Balanced Scorecard, in Chapter I provides an introduction to the Balanced Scorecard, in Chapter II describes the structure of the company, in Chapters III, IV and V are beginning to implement the Balanced Scorecard methodology to develop the strategic approach in which it conducts a SWOT analysis and identification of the Stakeholders; the transfer of the Balanced Scorecard by identifying the value proposition, strategic objectives and strategic initiatives; synchronization and deployment of the main departments.

In chapters VI, VII are the management processes were identified where management indicators, detailing everything about the implementation of the system that was developed for the measurement of strategic objectives; in Chapter VIII were applied statistical techniques to determine the relationship of the variables; Chapter IX contains the audit and on the X findings and recommendations.

CAPÍTULO I

TEORÍA DEL BALANCED SCORECARD

En este capítulo hablaremos de la historia y concepto del Balanced Scorecard así como las principales definiciones del Balanced ScoreCard.

1.1 INTRODUCCIÓN AL BALANCED SCORECARD

Hoy por hoy el mercado nos demuestra que no basta con gestionar únicamente con indicadores financieros, un problema fundamental de toda organización en nuestra época, y que preocupa a todos los niveles, es la gerencia estratégica de su gestión y el de medición y rendición de cuentas de su gestión.

1.2 CONCEPTO DEL BALANCED SCORECARD

El BSC es la representación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos.

1.3 EL BALANCED SCORECARD EN PERSPECTIVA

El BSC parte de la visión y estrategias de la empresa. Luego se determinan los objetivos financieros requeridos para alcanzar la visión, y estos a su vez serán el resultado de los mecanismos y estrategias que rijan nuestros resultados con los clientes. Los

procesos internos se planifican para satisfacer los requerimientos financieros y los de clientes, es un instrumento para expresar la estrategia.

- PERSPECTIVA DEL ACCIONISTA
- PERSPECTIVA DE CLIENTES
- PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS
- PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

CAPÍTULO II

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Es una fábrica dedicada a la producción y comercialización de helados 100% Ecuatorianos, el slogan de la organización es “*Algo nuevo que probar*”, su marca comercial hace 17 años está presente en el mercado ecuatoriano, elaborando sus productos de forma artesanal hasta el año 1996, año en el cual comienza a prepararse para competir a nivel industrial.

2.1 EXPLICACIÓN DE PROCESOS

Las materias primas a utilizar como: leche, azúcar, sabores, colorantes, etc., son sometidas a un control de calidad para la aprobación y uso en los procesos de fabricación.

La elaboración de la mezcla base tópsy consta de las siguientes etapas:

- **MEZCLADO**

Todos los componentes líquidos son colocados en un tanque de acero inoxidable iniciándose de inmediato la agitación y el calentamiento. Se busca tener una mezcla homogénea al combinar los diferentes ingredientes de la mezcla.

- **PASTEURIZACIÓN**

Consiste en someter la mezcla a calentamiento hasta una determinada temperatura y por cierto tiempo con el fin de eliminar bacterias, facilitar la disolución de los ingredientes y la mezcla de los mismos, mejorar el sabor, aumentar la capacidad de conservación, entre otras cosas.

- **HOMOGENIZACIÓN**

Consiste en lograr una suspensión uniforme de la grasa a través de la reducción de su tamaño favoreciendo a la textura del helado, mejora la habilidad del batido y la incorporación de aire, entre otras ventajas.

- **MADURACIÓN**

Es el proceso de almacenamiento de la mezcla a temperaturas de refrigeración de 5 C por un tiempo mayor a 4 horas aproximadamente.

- **CONGELAMIENTO**

La función del proceso de congelación es naturalmente llevar un estado sólido una porción de agua de la mezcla e incorporar aire a su estructura, lográndose la formación de pequeños cristales de hielo.

- **OVERRUM**

El aumento de volumen es debido fundamentalmente al aire incorporado durante el congelamiento.

La cantidad de aire a incluir depende de la composición de la mezcla, y se regula hasta proporcionar un adecuado cuerpo, textura y palatabilidad al producto final.

CAPÍTULO III

ENFOQUE ESTRATÉGICO

En el desarrollo de esta tesis se encuentra el análisis de los factores internos y externos a la organización, entre la serie de factores analizados se encuentran: las oportunidades y amenazas, las fortalezas y debilidades, los Stakeholders, el mercado y la competencia. De lo cual se utilizarán para crear una estrategia innovadora que nos ayudarán a identificar factores de competencias necesarios para incrementar el actual segmento del mercado, y una de las acciones que se tomó fue elaborar una “nueva misión, visión, propuesta de valor, temas estratégicos y valores para la mejora de la empresa” y se consideró que es de trascendental importancia el que éstas sean difundidas a todo el personal para que exista el conocimiento y la cooperación en conjunto para el logro de las metas planteadas.

DETERMINACIÓN DE TEMAS ESTRATEGICOS

TEMA ESTRATEGICO	DESCRIPCION / COMPONENTES
Incrementar la productividad en el Area de Ventas.	Capacitar al personal de ventas Contratar supervisores para el area de ventas Incentivar al personal de ventas
Garantizar la entrega del producto a los canales de distribución.	Mejorar la entrega del producto Disminuir las devoluciones de productos Disminuir la generación de productos defectuosos
Promover nuestro producto en el mercado	Incrementar la publicidad Crear nuevos sabores para satisfacer con la demanda Innovar en la presentación del producto Bajar precios en algunos productos Incrementar promociones en producto
Ampliar el posicionamiento de la marca en el mercado.	Crear alianzas con marcas y/o empresas Incrementar credito a los puntos de ventas Incrementar puntos de ventas Mejorar la publicidad en los puntos de ventas

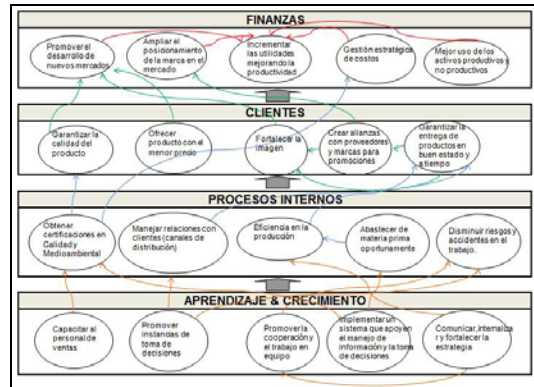
CAPÍTULO IV

TRASLADO AL BALANCED SCORECARD

En el capítulo IV se realizó el Traslado y se derivaron los objetivos de cada una de las perspectivas del BSC, estos objetivos fueron medidos mediante indicadores los cuales detallan metas a corto y largo plazo, dicho análisis permite tener una proyección hacia donde se quiere llegar, así como su mapa y su relación causa efecto, para de esta manera determinar las iniciativas estratégicas con su respectivo plan de acción que ayudaran a el cumplimiento de los objetivos. Para cumplir con los objetivos estratégicos es muy importante elaborar una planificación para llevar un seguimiento del desarrollo de cada uno de ellos, esto incluye el análisis y seguimiento de los indicadores y de esta manera evaluar si se está cumpliendo con las metas que se trazaron tanto a corto como a largo plazo, lo cual permitirá tomar decisiones a tiempo con respecto a si es necesario realizar algún cambio,

modificación, control, etc, que ayuden a el cumplimiento de los objetivos.

DETERMINACION DEL MAPA ESTRATEGICO Y LAS RUTAS CAUSA – EFECTO



CAPÍTULO V

SINCRONIZACIÓN Y DESPLIEGUE

En la siguiente etapa del Balanced Scorecard, de Sincronización y Despliegue se visualiza la estructura organizacional de la empresa en forma de macro procesos los cuales se dividen en estratégicos, claves y de apoyo, donde se realiza el alineamiento horizontal y vertical, en el cual se detalló los departamentos que intervienen en cada objetivo así como su puesto de trabajo. Y se determinó que los departamentos que se determinaron que intervienen en el cumplimiento de los objetivos estratégicos deberían recibir una capacitación y motivación para desarrollar sus actividades con el mayor compromiso y responsabilidad posible en cada uno de sus puestos de trabajo. Ya que esto hará que cada colaborador se sienta parte de la empresa y

al final pueda ver su esfuerzo reflejado en el logro de todos los objetivos trazados.

CAPÍTULO VI

GESTIÓN O ENFOQUE POR PROCESOS

Una de las etapas más importantes dentro del desarrollo del BSC está la Gestión por Procesos, la empresa no contaba con un manual de procesos por lo cual se identificó un mapa de procesos, encontrándose los procesos claves y de apoyo. La empresa decidió enfocarse con los procesos claves que son Compras, Producción y Ventas en el cual se detalla las entradas y salidas de cada proceso, a través de flujogramas; estos a su vez se mejoran mediante un análisis de valor agregado; en esta etapa también se controlan los procesos por medio de Indicadores del Proceso.

CAPÍTULO VII

IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE INDICADORES

En el capítulo VII se detalla el desarrollo e implementación del sistema BSC exclusivo para esta fábrica de helados en el cual se mide el desempeño de la organización por perspectivas mediante indicadores KPIs, para el mismo se definieron 20 objetivos estratégicos, los cuales contienen sus fórmulas de aplicación, línea base, metas y alcance de las iniciativas. Este sistema muestra un reporte con los valores de cada objetivo los cuales se han convertido en un

apoyo para la Gerencia en el análisis y toma de decisiones. El manejo del sistema BSC exclusivo para esta fábrica de Helados, debe tener restricciones de acceso las cuales se recomendaron a la gerencia, de esta manera se podrá obtener como resultado datos confiables y seguros al momento de la presentación de los reportes, ya que son de apoyo para la toma de decisiones.

CAPÍTULO VIII

TOMA DE DECISIONES Y APRENDIZAJE ESTRATEGICO

En la etapa de toma de decisiones se realizó el análisis estadístico el cual se realizó mediante los programas SPS y Minitab para demostrar que existe relación entre los objetivos estratégicos. Para determinar la mejora de los objetivos se aplicó estadística descriptiva en donde se observa un notable cambio antes y después de implementar la estrategia, como segunda herramienta de análisis se utilizó el método de Componentes Principales que es una técnica estadística de síntesis de la información o reducción del número de variables observables mediante la prueba de Bartlett's en la cual se demostró que un par de variables de estudios se encuentran correlacionadas. Lo cual nos muestra que nuestros objetivos estratégicos cumplen con la propuesta de valor planteada. Si la gerencia decidiera cambiar o agregar objetivos estratégicos es recomendable realizar un análisis mediante herramientas estadísticas para demostrar que las variables a estudio se encuentren correlacionadas. Lo

cual mostraría que los objetivos estratégicos cumplan con la propuesta de valor planteada.

CAPÍTULO IX

AUDITORIA SISTEMA DE GESTIÓN

El capítulo de auditoria del sistema de gestión, se la realizó mediante cuestionarios tanto en la implementación del software BSC como cada una de las etapas del BSC, Enfoque, Traslado, Sincronización, Toma de decisiones y Gestión por procesos para HELADOS S.A. Se elaboró un reporte de hallazgos en los cuales también se indica las áreas de oportunidad en los cuales se podría mejorar, se debería poner énfasis en éstas áreas y elaborar un plan de acción para aprovechar y poner en práctica estrategias que sirvan de apoyo para el logro de las metas y objetivos estratégicos.

CAPÍTULO X

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Al evaluar el desarrollo de la implementación se puede notar con claridad que las metas se van alcanzando, ya que la determinación de objetivos estratégicos son las mejores herramientas para el logro de las metas que se trazaron y se procederá a la implementación del BSC en todas las áreas de la empresa.

✓ Luego de realizar el análisis de los factores internos y externos a la organización, entre la serie de factores analizados se encuentran: las oportunidades

y amenazas, las fortalezas y debilidades, los Stakeholders, el mercado y la competencia. De lo cual se utilizarán para crear una estrategia innovadora que nos ayudarán a identificar factores de competencias necesarios para incrementar el actual segmento del mercado. Estableciendo así la nueva misión, visión, propuesta de valor, temas estratégicos y valores para la mejora de la empresa.

✓ Al realizar el Traslado se derivaron los objetivos de cada una de las perspectivas del BSC, estos objetivos son medidos mediante indicadores los cuales detallan metas a corto y largo plazo, dicho análisis permite tener una proyección hacia donde se quiere llegar, así como su mapa y su relación causa efecto, para de esta manera determinar las iniciativas estratégicas con su respectivo plan de acción que ayudaran a el cumplimiento de los objetivos.

✓ La siguiente etapa del Balanced Scorecard, Sincronización y Despliegue consiste en visualizar la estructura organizacional de la empresa en forma de macro procesos los cuales se dividen en estratégicos, claves y de apoyo, donde se realiza el alineamiento horizontal y vertical, en el cual se detalló los departamentos que intervienen en cada objetivo así como su puesto de trabajo.

✓ En la etapa de Gestión por Procesos la empresa HELADOS S.A. no contaba con un manual de procesos por lo cual se identifico un mapa de procesos,

encontrándose los procesos claves y de apoyo. La empresa decidió enfocarse con los procesos claves que son Compras, Producción y Ventas en el cual se detalla las entradas y salidas de cada proceso, a través de flujogramas; estos a su vez se mejoran mediante un análisis de valor agregado; en esta etapa también se controlan los procesos por medio de Indicadores del Proceso.

10.2 RECOMENDACIONES

Luego que haber descrito nuestras conclusiones sobre el resultado de la implementación del Balanced Scorecard la empresa HELADOS S.A. a continuación detallamos las siguientes recomendaciones:

- ✓ Al haberse elaborado una “nueva misión, visión, propuesta de valor, temas estratégicos y valores para la mejora de la empresa” es de trascendental importancia el que éstas sean difundidas a todo el personal para que exista el conocimiento y la cooperación en conjunto para el logro de las metas planteadas.

- ✓ Para cumplir con los objetivos estratégicos es muy importante elaborar una planificación para llevar un seguimiento del desarrollo de cada uno de ellos, esto incluye el análisis y seguimiento de los indicadores y de esta manera evaluar si se está cumpliendo con las metas que se trazaron tanto a corto como a largo plazo, lo cual permitirá tomar decisiones a tiempo con respecto a si es necesario realizar algún

cambio, modificación, control, etc, que ayuden a el cumplimiento de los objetivos.

- ✓ Los departamentos que se determinaron que intervienen en el cumplimiento de los objetivos estratégicos deberían recibir una capacitación y motivación para desarrollar sus actividades con el mayor compromiso y responsabilidad posible en cada uno de sus puestos de trabajo. Esto hará que cada colaborador se sienta parte de la empresa y al final pueda ver su esfuerzo reflejado en el logro de todos los objetivos trazados.

- ✓ Se elaboraron flujo gramas de los procesos claves en los que la empresa decidió enfocarse los cuales son Compras, Producción y Ventas, en los flujo gramas se detallan las entradas y salidas de cada proceso; estos a su vez deben ser dados a conocer en todo el personal de los departamentos involucrados para su correcta ejecución y de esta manera evitar la omisión de tareas y/o errores en el desarrollo de las mismas por falta de conocimiento.