



# ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL CENTRO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA



## **Diseño de un Plan Estratégico, basado en la Metodología del Balanced Scorecard e Implementación de un sistema para los principales indicadores del área de ventas de una Importadora y Distribuidora de calzado de la ciudad de Guayaquil**

Candy Melissa Benavides Mejía <sup>(1)</sup>, Evelyn Priscilla Llumitaxi Candelario <sup>(1)</sup>, Ing. Dalton Noboa <sup>(2)</sup>  
Ingeniera en Auditoría y Control de Gestión <sup>(1)</sup>, Director <sup>(2)</sup>  
Instituto de Ciencias Matemáticas, Escuela Superior Politécnica del Litoral <sup>(1)</sup>.  
Campus Gustavo Galindo, Km. 30.5 vía Perimetral, Apartado 09-01-5863, Guayaquil-Ecuador <sup>(1)</sup>  
cbenavid@espol.edu.ec <sup>(1)</sup>, ellumita@espol.edu.ec <sup>(1)</sup>, dgnoboa@espol.edu.ec <sup>(2)</sup>

### **Resumen**

*La tesis que se desarrolla a continuación, fue aplicada en la Importadora y Distribuidora Tello Hnos. dedicada a la comercialización de calzados. La organización adoptó la metodología Balanced Scorecard mediante el Plan Estratégico, 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 indicadores para direccionarlas hacia la estrategia planteada.*

*Se desarrollaron 6 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 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. En el capítulo V se detalla sobre el aplicativo informático, los dashboard que se utilizará para cumplir los objetivos estratégicos. El capítulo VI detalla las conclusiones y recomendaciones de acuerdo al análisis de Importadora y Distribuidora Tello Hnos.*

**Palabras Claves:** *Balanced Scorecard, Plan Estratégico, Stakeholders, Dashboard.*

### **Abstract**

*The thesis that is developed next, was applied in the Importadora y Distribuidora Tello Hnos. dedicated to the commercialization of footwear. The organization adopted the methodology Balanced Scorecard by means of the Strategic Plan., since they help to translate the strategy in actions whose objective is to convert the vision of short term centered in financial measures in a management based on the long term by means of the use of indicators to address them toward the outlined strategy.*

*They develop six chapters, in which each stage of the Balanced Scorecard is divided, in the chapter I an Introduction of the Balanced Scorecard, in the chapter II the Structure of the Company is described., in the chapters III, IV you begins to apply the methodology Balanced Scorecard when developing the strategic focus in which is carried out an analysis FODA and the identification of the Stakeholders; the transfer of the Balanced Scorecard by means of the determination of the proposal of value, strategic objectives and strategic initiatives. In the chapter V is detailed on the computer system, the dashboard that will be used to complete the strategic objectives. The chapter VI it details the conclusions and recommendations according to the analysis of Importadora y Distribuidora Tello Hnos.*



# ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL CENTRO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA



## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se enfoca en la aplicación de la metodología del Balanced Scorecard, la cual permite a las empresas analizar a fondo su administración y detectar problemas, los cuales mediante estrategias innovadoras se podrían contrarrestar.

Es una herramienta de mucha ayuda para que los administradores puedan medir el grado de desempeño de las estrategias usando los conocidos indicadores de gestión, los cuales mediante su evaluación periódica permiten comprobar y se están alcanzando las estrategias u objetivos planteados por la administración.

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.

## CAPÍTULO I Teoría del Balanced Scorecard

En la actualidad las organizaciones, públicas y privadas, deben de ser capaces de adaptarse a los cambios y exigencias del entorno para sobrevivir, para ser competitivas y rentables; esta adaptación se asemeja a lo que hacemos las personas ante los cambios del clima. Las empresas deben de saber qué es lo que están haciendo y cómo pueden mejorar y lo más importante lograr que todos sus miembros trabajen en conjunto, es decir, empujen la carreta hacia un mismo sentido porque sólo así se llegará a la meta. Es por eso que el Balanced Scorecard se ha convertido en una herramienta de gestión muy importante a nivel mundial porque ayudará a las compañías a lograr lo mencionado.

### Planeación Estratégica

La planeación estratégica es como una herramienta para medir el desempeño de las empresas por medio del Balanced Scorecard, el cual ha ofrecido un marco para analizar la estrategia utilizada, más allá de los indicadores financieros, y crear valor desde cuatro perspectivas diferentes.

✓La financiera: la estrategia de crecimiento, rentabilidad y riesgo vista desde la perspectiva del accionista.

✓La del cliente: la estrategia para crear valor y diferenciación desde la perspectiva del cliente.

✓La del proceso interno: las prioridades estratégicas de los distintos procesos del negocio que crean satisfacción para el cliente y los accionistas.

✓La del aprendizaje y el crecimiento: las prioridades para crear un clima que soporte el cambio, la innovación y el crecimiento organizacional.

## CAPÍTULO II Descripción de la Empresa

La Empresa, Importadora y Distribuidora Tello Hnos. es una empresa con 20 años en el mercado, se dedica a la venta de calzado para damas, caballeros y niños y vende sus productos tanto al por mayor como al por menor.

Es una empresa que cuenta con un solo accionista, el cual es su gerente general, tiene actualmente 20 empleados.

Cuanto con alrededor de 50 clientes fijos que por lo general son sus mayoristas, los mismos que llegan de diferentes ciudades de nuestro país, como de Bucay, Milagro, Babahoyo, Quevedo, Montalvo, La Troncal, Santo Domingo, etc.

Entre sus mayores proveedores nacionales tenemos:

✓Plasticauchos Industrial

✓Pycca

✓Bunky

✓Soria

✓En cuantos a las importaciones, los productos proceden de Colombia, Perú, Brasil, entre otros países.

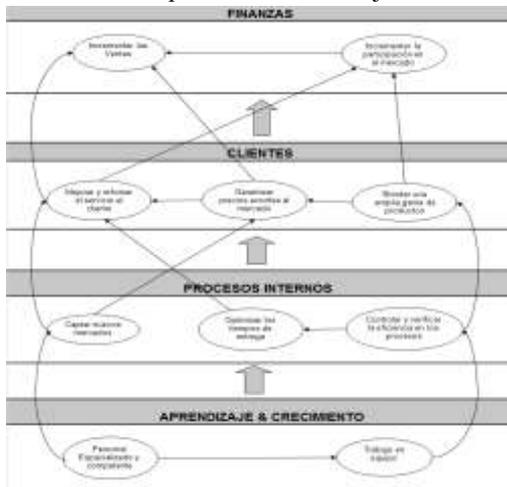
## CAPÍTULO III Enfoque Estratégico

En esta etapa comprende el análisis de los factores internos y externos de la empresa como son: las fortalezas y amenazas, debilidades y oportunidades, los Stakeholders, y la competencia. Mediante el cual se utilizo para crear una estrategia innovadora que nos ayuda a identificar factores de competencias para incrementar el actual segmento del mercado y atraer mercados nuevos y una de las medidas que se tomó fue elaborar una “misión, visión, propuesta de valor, temas estratégicos y valores para la mejora de la empresa” y que éstas sean difundidas a todo el personal para el logro de las metas planteadas.

## CAPÍTULO IV

### Traslado al Balanced Scorecard

En esta etapa se definió las propuestas de valor para los clientes, los accionistas, los procesos internos y el capital intangible, siendo éstos los objetivos, los mismos que serán analizados dentro de la matriz de cobertura entre los temas estratégicos, la estrategia, los stakeholders y los valores para determinar el grado de cobertura de los objetivos, para cada objetivo estos 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 ayudarán a el cumplimiento de los objetivos.



**Figura 1:** Mapa Estratégico

## CAPÍTULO V

### Implementación del sistema de gestión de indicadores

En esta etapa de implementación del sistema de gestión de indicadores, crearemos un aplicativo informático para el Balanced Scorecard, en el cual nos permitirá a través de datos proporcionados por la empresa y relacionados a los indicadores de gestión conocer el avance de los mismos para el logro de los objetivos propuestos.

Los indicadores establecidos para la empresa están definidos como positivos y negativos, los cuales para evaluar su efectividad se verán representados por

- ✓ Llevar un seguimiento permanente a la metodología aplicada para que los resultados se vean reflejados en el desempeño de la empresa.

semáforos, los mismos que nos proporcionarían información dinámica de analizar los resultados del indicador y además de esta manera vigilar el grado de cumplimiento de los mismos y tomar las acciones pertinentes a alguna anomalía.

## CAPÍTULO VI

### Conclusiones y Recomendaciones

Al evaluar el desarrollo de la implementación se puede visualizar cuales objetivos estratégicos cumplen con las metas planteadas para el logro de las metas establecidas.

#### Conclusiones

- ✓ Mediante la aplicación de esta metodología y al realizar el análisis FODA de la empresa se diseñó estrategias para poder hacer frente a las amenazas detectadas y aprovechar al máximo las fortalezas de la empresa.
- ✓ En el plan estratégico se desarrolló la misión y visión, lo cual aportó de manera significativa a la empresa ya que ellos no las tenían definidas, y de igual manera se diseñaron estrategias según sus necesidades.
- ✓ Los objetivos estratégicos se formularon de una manera detallada y se establecieron indicadores de gestión que servirán como herramienta de medición para establecer un control del cumplimiento de las estrategias.

✓ El aplicativo informático diseñado permitirá que el usuario tenga de una forma llamativa y dinámica la responsabilidad del análisis de los indicadores que permitirán evaluar el progreso o la mejora de la empresa.

- ✓ Los resultados obtenidos para el indicador “incremento en ventas”, muestra el cumplimiento de la meta establecida para este indicador en los tres meses analizados y la tendencia para el mes de diciembre muestra un incremento en relación al mes anterior.

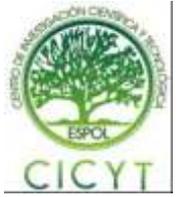
#### Recomendaciones

A continuación se presentan las siguientes recomendaciones:

- ✓ Desarrollar canales de comunicación entre los distintos niveles de la empresa para garantizar que todos los trabajadores estén involucrados en el



# ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL CENTRO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA



desarrollo de las estrategias y a la vez procurar motivar a los trabajadores.

- ✓ Llevar a cabo las iniciativas estratégicas, dando prioridad a la capacitación continua, puesto que los empleados deben ser considerados como un pilar fundamental en la empresa.
- ✓ La verificación del desempeño de los indicadores deberá realizarse conforme a lo estipulado en las fichas de cada indicador, para de esta manera poder llevar un control de su desempeño.
- ✓ Los cambios que se desarrollen en el aplicativo deberán ser actualizados desde la datamart para que no existan alteraciones en los indicadores.
- ✓ Según los resultados obtenidos en el aplicativo, se debe realizar un análisis de los indicadores “Personal especializado y competente” y “mejorar y reforzar el servicio al cliente”, ya que no muestran los resultados esperados acorde con las metas establecidas.

## BIBLIOGRAFÍA

- [1] Kaplan Robert S. And David P. Norton (1996) “The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action”, Boston – EE.UU.
- [2] Kaplan, R. Y Norton, D. (1996B). Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. Harvard Business School Press, Boston.
- [3] López Viñegla Alfonso (2004). “Gestión Estratégica y Medición. El Cuadro De Mando como Complemento del Balanced Scorecard”, Madrid-España.
- [4] Lozada Loza Jaime (2008). “Metodología Para la Gestión Empresarial Basada En El Balance Scorecard”. Guayaquil – Ecuador
- [5] Marta Millan (2008). “El diseño de la base de datos de un Data Warehouse”
- [6] Material De La Academia BI, 2007. Unidad 2 y 3.