IMPLEMENTACIÓN DE BALANCED SCORECARD EN UNA CAMARONERA PARA ELEVAR SU DESEMPEÑO

Leslie Tatiana Peláez Vélez [(1)] Cristian Arias [(2)]
Estudiante de Ingeniería y Administración de la Producción Industrial [(1)] Ingeniero Mecánico y Máster en Administración de la Producción Industrial [(2)]
Facultad de Ingeniería Mecánica y Ciencias de la Producción
Escuela Superior Politécnica Del Litoral
Campus Gustavo Galindo, Km 30.5 vía Perimetral
Apartado 09-01-5863. Guayaquil-Ecuador
sweettati78@hotmail.com[(1)] caarias@espol.edu.ec[(2)]

Resumen

El presente proyecto presenta el diseño e implementación de un sistema de control basado en ***Balanced Scorecard*** *para incrementar el desempeño de una camaronera. El sistema de control aplicado en esta empresa es eminentemente estratégico porque plantea objetivos alcanzables y estrategias medibles a través del tiempo mediante indicadores que son monitoreados cada mes. El sistema de control es dinámico por lo que la organización debe revisar sus estrategias, verificar si lo indicadores deben ser replanteados, proponer nuevas iniciativas que ayuden el cumplimiento de los objetivos y verificar que cada responsable haga seguimiento a los resultados, otorgando acciones de mejoramiento continuo en el tiempo oportuno.*

Palabras Claves: *Camaronera, tablero de control, indicadores, estrategias, mejoramiento continúo.*

Abstract

The project presents the design and implementation of a control system based on the Balanced Scorecard in order to increase the performance of a shrimp company. This control system is eminently strategic because it establishes achievable objectives and measurable strategies throughout time by indicators that are monitored every month. The control system is dynamic, so this implies that the organization should check its strategies every year, verify if the indicators should be revised, propose new initiatives that help to the fulfillment of these objectives and verify that every person is tracking the results, in order to achieve the continuous improvement in the opportune.

Key Words*: Shrimp company, control panel, indicators, strategy, continuous improvement.*

1. Introducción

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando integral es una metodología que permite plantear estrategias y transformarlas en objetivos que puedan ser medibles y controlables a través de indicadores.

La implementación del sistema de control de gestión estratégica porque mide el cumplimiento de los objetivos estratégicos y los resultados plasmados en el tablero de control aportan información para la toma de decisiones gerenciales.

Se debe tener en consideración al talento humano de la empresa para hacer que el sistema sea dinámico y tenga efecto. Son los trabajadores los que con su trabajo diario permiten que se replanteen las estrategias, indicadores y proponer alternativas de solución, haciendo del sistema un proceso de mejoramiento continuo a fin de alcanzar la meta deseada.

2. Marco Teórico.

Lo que uno mide, es lo que logrará. Así, si se mide únicamente el desempeño financiero, solo se obtendrá un buen desempeño financiero. Si por el contrario se amplía la visión y se incluye medidas desde otras perspectivas, entonces tendrá la posibilidad de alcanzar objetivos que van más allá de lo financiero.

Esta es la idea fundamental del artículo que en 1992 Robert Kaplan y David Norton escribieran en Harvard Business Review, titulado "The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance" (El Balanced Scorecard - Mediciones que llevan a Resultados).

Específicamente, los autores sugieren cuatro perspectivas:

Perspectiva financiera: aunque las medidas financieras no deben ser las únicas, tampoco deben despreciarse. La información precisa y actualizada sobre el desempeño financiero siempre será una prioridad. A las medidas tradicionales financieras (como ganancias, crecimiento en las ventas), quizás se deba agregar otras relacionadas como riesgo y costo-beneficio.

Perspectiva del cliente: cómo ve el cliente a la organización, y qué debe hacer esta para mantenerlo como cliente. Si el cliente no está satisfecho, aún cuando las finanzas estén marchando bien, es un fuerte indicativo de problemas en el futuro.

Perspectiva interna o de procesos de negocio: cuales son los procesos internos que la organización debe mejorar para lograr sus objetivos. Se debe preguntar: "¿Para satisfacer a los accionistas y clientes, en que procesos de negocio hay que sobresalir?".

Perspectiva de innovación y mejora: cómo puede la organización seguir mejorando para crear valor en el futuro. Incluye aspectos como entrenamiento de los empleados, cultura organizacional, etc.

3. Diagnóstico actual de la empresa.

3.1. Actividad Económica

La camaronera es una mediana empresa, que cuenta con una estructura plana, y cuatro áreas básicas: Administrativo financiero, Producción, Despacho y Recursos humanos, 20 son empleados administrativos y 60 operativos.

3.2. Descripción de los principales problemas encontrados.

Los principales problemas de la camaronera son dos: La baja productividad por hectáreas y bajo margen de utilidad bruta que son resultados de gastos excesivos, falta de control en el cuidado de las piscinas de camarones, alta rotación de personal entre otros.

La causa raíz de los problemas encontrados es la falta de un control eficiente en todas las áreas de la camarones y falta de parámetros establecidos, por tal motivo se decide implementar el Balanced Scorecard para mejorar los resultados de la empresa.

4. Fases para Implementar Balanced Scorecard

4.1 Crear el equipo de líderes ejecutivos para movilizar el cambio estratégico.

El primer paso para la implementación es crear un equipo que pueda liderar todos los cambios en la organización cuyos roles son:

•Demostrar la necesidad de un cambio.
•Eliminar el sesgo funcional.
•Utilizar el BSC como un proceso de visión.
•Utilizar el BSC como un proceso para clarificar la estrategia.
•Crear responsabilidad para el equipo.
•Cambiar la cultura organizacional.

4.2 Elaborar la planificación estratégica.

El segundo paso es elaborar la planificación estratégica ya que es la única manera que trazar el camino hacia donde se quiere llegar. Para realizar una buena planificación estratégica es clave contar con la colaboración de la gerencia general y los mandos medios, ya que los directivos de primer nivel como la presidencia y la gerencia general son los que tienen claro que quieren hacer y hacia donde quieren llegar, mientras que los ejecutivos de segundo nivel generalmente informan como se deben realizar los planes.

La planificación estratégica se realiza en base a un análisis del entorno externo e interno de la organización para lo cual se utiliza el FODA y se establece: la misión, la visión, la ventaja competitiva, los objetivos estratégicos y los valores de la organización.

4.3 Alinear a toda la organización hacia la estrategia

Esta fase consiste en desplegar todos los objetivos estratégicos hacia toda la organización y definir indicadores por departamento y cargos dependiendo del alcance del proyecto.

4.4 Lograr que la estrategia sea el objetivo de todos y de todos los días

Para lograr esta cultura BSC, utiliza tableros de control o cuadros de mando integral, que consiste básicamente en listar todos los indicadores identificados por áreas con sus respectivos parámetros.

Se utilizan los colores del semáforo para indicar el tipo de resultado de cada indicador, donde verde significa excepcional, amarillo aceptable y rojo inaceptable.

4.5 Hacer de la estrategia un proceso de mejora continua

Primero se debe establecer reuniones de seguimiento que permitan observar los resultados por mes.

Luego utilizando el ciclo de Deming, PHVA: planificar, hacer verificar y actuar se realizan sesiones de mejoramiento continúo con aquellos indicadores que presenten resultados inaceptables y es importante que estén presente los involucrados del área en mención.

5. Implementación

5.1 Análisis FODA

Fortalezas

- Amplia experiencia en el cultivo del camarón
- Excelentes condiciones climáticas de la zona.
- Infraestructura productiva en excelentes condiciones.
- Amplia experiencia en el control de Calidad.

Oportunidades

- Programas gubernamentales que apoyan el desarrollo de proyectos de inversión.
- A nivel mundial la demanda va en aumento.

Debilidades

- Falta de conocimiento del % de desperdicios.
- No existen objetivos claramente definidos.
- Falta de control de los gastos.

Amenazas

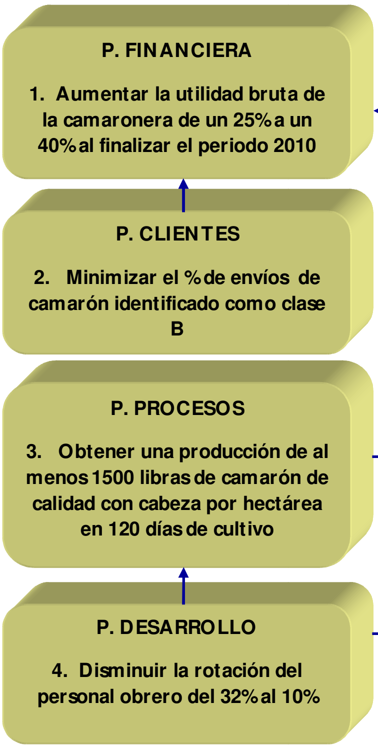
- Desastres naturales
- Impacto de transmisión de enfermedades
- Costo de materia prima
- Costo por regulaciones
- Precio de venta del camarón variable
- Aumento de la delincuencia.

5.2. Misión, Visión

Misión: "Producir y comercializar nacionalmente camarones aplicando técnicas de calidad y control de procesos para lograr la seguridad y trazabilidad del producto, haciendo uso de materiales no tóxicos y compatibles con el medio ambiente".

Visión: "Ser una camaronera líder a nivel nacional, gracias a un proceso eficiente que permita ofrecer la mejor calidad, debidamente regularizada, cumplidora de sus obligaciones y basados en un trato justo para sus colaboradores".

5.3 Objetivos Estratégicos por Perspectivas



5.4 Alineamiento Organizacional

Una vez que se establecen los objetivos estratégicos organizacionales en las 4 perspectivas, se despliegan los indicadores a las diferentes áreas.

Los indicadores por áreas son:

Administrativo Financiero

- % Cumplimiento de ventas categoría A
- % Cumplimiento del presupuesto de gastos.

Producción

- % Cumplimiento del factor alimenticio
- % Cumplimiento de la concentración de oxígeno
- % Cumplimiento de los parámetros de PH
- % Cumplimiento de la tasa de crecimiento semanal
- % Cumplimiento de la tasa de sobrevivencia
- Frecuencia de muestreos

Despacho

- % Cumplimiento de los parámetros de temperatura en la cadena de frio.

Recursos Humanos

- % Satisfacción de los servicios alimenticios
- % Satisfacción de los servicios de hospedaje.

5. 5 Tableros de Control y Gráficas

TABLERO DE CONTROL GENERAL

No	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ESTRATÉGICOS	MÉTRICA	META MENSUAL	MÍNIMO	MÁXIMO	NOV	DIC	ENE
1	Aumentar la utilidad bruta de un 25% a un 40% mínimo al finalizar el periodo 2010	Ingresos mensuales - Egresos mensuales	40%	40%	45%	26,0%	23,0%	31,0%
2	Minimizar el % de envíos de camarón identificado como clase B	Libras de camarón vendidas categoría B / Total libras vendidas	0%	0%	5%	14,0%	12,5%	5,5%
3	Obtener una producción de al menos 1500 libras de camarón de calidad con cabeza por hectárea en 120 días de cultivo	Libras de camarón cosechadas en el mes / Total hectáreas donde se hizo la cosecha	1500	1500	2000	1439,75	1518,22	1711,54
4	Disminuir la rotación del personal obrero del 32% al 10%	# Personas que salen/Total plazas	10%	10%	18%	18,3%	21,7%	12,7%

Tabla 1. Tablero de Control General

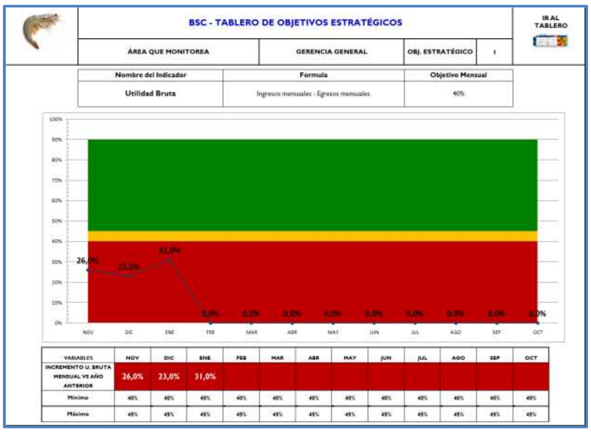


Figura 1. Indicador - Utilidad Bruta

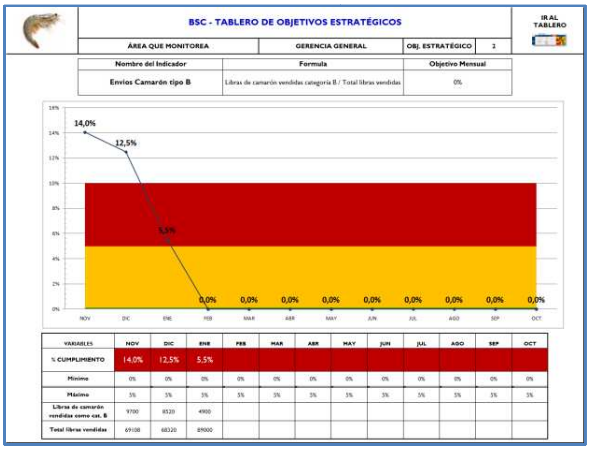


Figura 2. Indicador – Envíos de Camarón Tipo B

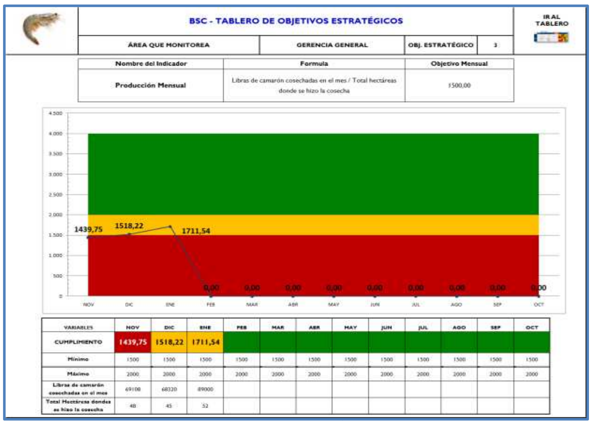


Figura 3. Indicador – Producción Mensual

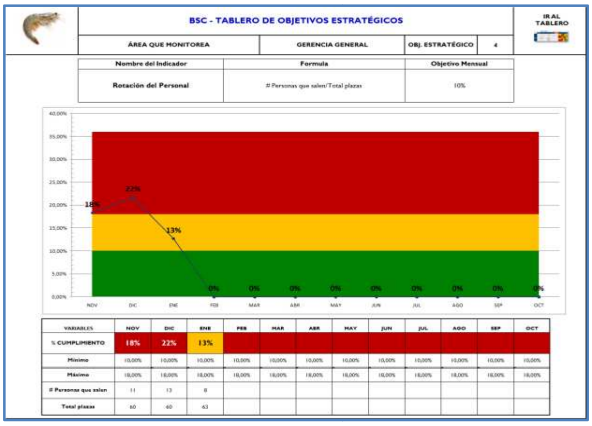


Figura 4. Indicador – Rotación de Personal

Siguiendo el mismo esquema y con los indicadores establecidos para cada área se establece el tablero de control y gráficas para cada área de la organización.

5.6 Hacer de la estrategia un proceso de mejora continua.

Para que BSC ayude a mejorar continuamente es importante tomar en cuenta los siguientes puntos:

•Se debe establecer una reunión mensual obligatoria con la presencia de la gerencia general con el fin de monitorear el resultado de los indicadores.

•Se deben identificar los resultados que aparecen en rojo y que por lo tanto son inaceptables.

•El líder de la implementación debe dirigir una reunión Kaizen o mejoramiento continúo con los involucrados del indicador en rojo, en la sesión se identificarán las posibles causas, se establecerán planes de acción y fechas de verificación.
•El Líder de la implementación debe dar seguimiento a los planes de acción y verificarlos en la fecha acordada.

•Se debe realizar otra reunión con el fin de analizar los resultados producto de los planes de acción o mejoraras tomadas. Si los resultados han sido buenos entonces deberán quedar por escrito y si no deberán comenzar con el ciclo.

•Finalmente se debe entregar un informe a la gerencia de las mejoras o planes de acción tomadas y sus resultados.

6. Análisis de los resultados

BSC es una herramienta que permite monitorear el desempeño de las actividades relevantes de cualquier organización y que facilita al gerente o dueño identificar rápidamente los resultados inaceptables.

Sin embargo los resultados se ven a mediano plazo ya que las mejoras son el producto de un constante monitoreo que permite crear una cultura en la organización que presiona a los responsables a lograr los mejores resultados.

En la camaronera se llevan registrados 3 meses, que se han considerado de prueba pero son la base para el control del año 2010 y los resultados son los siguientes:

•En cuanto a ventas el 2009 cerró el año con $1´500.000 y se espera lograr producto de la herramienta ventas en el 2010 por $2´000.000 aproximadamente.

•Los costos totales cerraron en el 2009 con un aproximado de 1´200.000 lo que dejó un pequeño margen de utilidad, lo cual fue consecuencia de un descontrol en gastos tanto de producción como administrativos, con el control de BSC, se quiere lograr reducir esos gastos a $ 780.000, lo cual dejaría un margen de 4 veces más con respecto al 2009.

•La baja productividad en el 2009, ha tenido un promedio menor a 1500 libras por hectárea, con el control de los indicadores se espera lograr una producción de al menos 2000 libras por hectáreas, y por consiguiente lograr los objetivos de venta y utilidad bruta.

Los resultados en ventas, productividad y margen de utilidad bruta son los primeros que se podrán visualizar, luego de un periodo se puede detallar más ciertos indicadores para lograr mejores resultados.

7. Conclusiones y Recomendaciones

7.1. Conclusiones

1. Se concluye que para que BSC sea una herramienta efectiva se deben identificar objetivos, claros, precisos, medibles, pero sobre todo que generen alto impacto en los resultados globales.

2. Es una herramienta de fácil uso para la gerencia, porque le permite controlar fácilmente los resultados y determinar problemas potenciales.

3. La herramienta de BSC crea una cultura de compromiso en la organización, puesto que nadie quiere tener sus indicadores por debajo de lo aceptable.

7.2. Recomendaciones

1. Es recomendable antes de iniciar el proceso de implementación concientizar a quienes tienen la responsabilidad de dar cuentas por los resultados, que la herramienta busca mejorar los resultados de la organización, no busca culpables.

2. En el 2011, se recomienda entrar a una segunda fase de remuneración variable.

3. Se recomienda mantener siempre la constancia de las reuniones, sino se pierde el compromiso por la entrega de resultados.

4. Se recomienda otorgar incentivos al grupo o persona que haya logrado sus metas a un nivel excepcional.

5. Se recomienda automatizar el sistema de control para tener mayor confiabilidad de los datos.

8. Referencias

[1] Implantando y gestionando el cuadro de mando integral. N. Olve, J. Roy y M. Wetter, Gestión 2000.
[2] Cómo implantar un sistema de control de gestión en la práctica, Luis Muñiz, Gestión 2000.
[3] Cuadro de mando integral en una semana, Mike Boune & Pipa Boune, 2004, Gestión 2000.
[4] El cuadro de Mando y los sistemas de información para gestión empresarial, A. López Viñega, Monografía AECA.
[5] Sistemas de control de gestión, Robert N. Anthony, Vijay Govindarajan, decima edición 2003, McGraw Hill.
[6] Administración, Stephen Robbins & Mary Coulter, quinta edición.
[7] Administración de producción y operaciones, Chase, Jaquilano & Jacobs, octava edición, editorial McGraw-Hill.
[8] Principios de Administración operaciones, Render & Itizer, quinta edición, Pearson Prentice Hill.
[9] Dirección de la producción, Jay Heizer & Bany Renter, sexta edición, Pearson Prentice Hall.
[10] Administración de ventas, Mark W. Johnston & Grew W. Marshal, séptima edición, McGraw Hill.
[11] Liderazgo, Harvard Business Review, 1999, ediciones DEUSTO SA.
[12] Administración de Fincas, José Contreras, primera edición 1999.

[13] Planeamiento y control agropecuario, C.S. Barnard & J.S. Nix, segunda edición, Editora El Ateneo.
[14] Como negociar con éxito. Gavin Kennedy, John McMillan, John Benson, primera edición, editora Deusto SA.
[15] El mapa para alcanzar el éxito, John Maxwell, primera edición 2003, Editora Caribe.
[16] Kaplan, R.S. and Norton, D. P. (1996) The Balanced Scorecard. Harvard Business School Press