

# **“Diseño de un Sistema de Control de Gestión, basado en el Balanced ScoreCard en una Empresa Manufacturera, en la Ciudad de Guayaquil año 2009”**

Teófilo Sánchez<sup>1</sup>; Lourdes Zambrano<sup>2</sup>; Ing. Jaime Lozada<sup>3</sup>  
Instituto de Ciencias Matemáticas  
Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL)  
Campus Gustavo Galindo, Km 30.5 vía Perimetral  
Apartado 09-01-5863 Guayaquil, Ecuador  
tasanche@espol.edu.ec<sup>1</sup>; lezambra@espol.edu.ec<sup>2</sup>; jlozada@espol.edu.ec<sup>3</sup>

## **Resumen**

*El presente documento llevará a cabo un diseño de un Sistema de Control de Gestión, basado en el Balanced ScoreCard y gestión por procesos, en una empresa productora, empaquera y distribuidora de atún, ubicada en la ciudad de Guayaquil durante el período 2009. El objetivo principal es desarrollar la documentación de los principales indicadores del proceso de recursos humanos para su uso en la toma de decisiones. Al final se incluirán las conclusiones y recomendaciones generales obtenidas después de analizar la información antes mencionada, para que la gerencia de la empresa tome las decisiones adecuadas de modo que mantenga un buen control de los diferentes procesos para continuar sin problemas con el giro normal del negocio.*

**Palabras Claves:** *Balanced ScoreCard, indicadores, gestión.*

## **Abstract**

*The present document will contain a design of a Management Control System, based on the Balanced ScoreCard into a producer, packer and distributor tuna enterprise, located in Guayaquil city during the period 2009. The principal objective is to develop the documents of the main indicators of the human resources process's, to use them in the taking of decision., At the end, the conclusions and recommendations obtained after analyze the information previously mentionated, will be included, in that way, the management will take the appropriate decisions to keep a good control of the different process to continue without troubles with the normal activities in the enterprise.*

**Keywords:** *Balanced ScoreCard, indicators, management.*

## 1. Teoría del BSC y enfoque por procesos

La idea básica del Balanced ScoreCard es focalizar a la organización en mediciones que importan desde el punto de vista estratégico, es decir visualizar las métricas no sólo desde la perspectiva financiera, sino también desde otras tales como Clientes, Procesos internos, y Aprendizaje & Crecimiento.

El proceso de trasladar la estrategia en acción involucra el ajuste de la visión estratégica en objetivos claros y fáciles de comprender en todas las perspectivas antes mencionadas.

## 2. Antecedentes de la Empresa

La empresa a que se refiere el presente documento es productora, empackadora y distribuidora de atún, sus oficinas principales se encuentran ubicadas en la ciudad de Guayaquil y la Planta en Posorja.

### 2.1 Misión

Ser líderes en el mercado de atún y sardinas, a través de una excelente calidad y un servicio personalizado.

### 2.2 Visión

Ser una compañía innovadora brindando productos con ventajas competitivas que nos permitan consolidar una imagen internacional.

## 3. Enfoque estratégico

Esta etapa comprende la planificación estratégica, lo que involucra el conocimiento de la situación actual de la empresa y hacia donde queremos llegar, además de la estrategia a aplicar para lograr los objetivos.

### 3.1. Definición del Negocio

Existen tres escuelas de pensamiento que ayudan a determinar en qué línea de negocio se encuentra una compañía las cuales se enfocan en: clientes, necesidades, productos y capacidades de la empresa.

Luego de evaluar cada alternativa en base a diferentes criterios, se seleccionó como la Más deseable la siguiente:

“Brindar al cliente un producto alimenticio del mar enlatado y de primera calidad, a buen precio.”

### 3.2. Análisis FODA

Mediante esta metodología se puede relacionar factores externos del negocio como oportunidades y amenazas con factores internos como fortalezas y

debilidades con el propósito de desarrollar estrategias aprovechando lo mejor de ambos entornos.

### 3.2.1 Análisis PEST

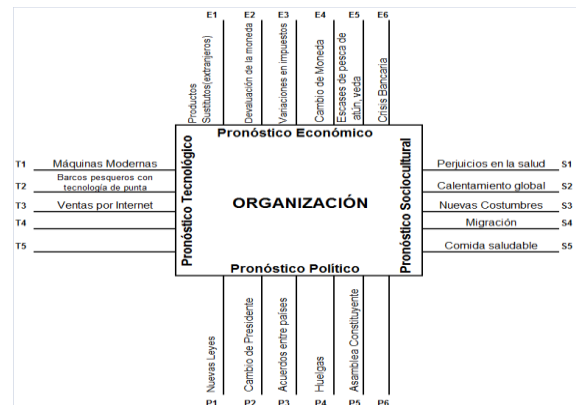


Figura 1. Análisis PEST.

### 3.2.2 Determinación de fortalezas y debilidades

#### Fortalezas:

- Flota pesquera propia.
- Sistema integrado SAP.
- Certificación en Calidad ISO 9001.
- Personal capacitado y con experiencia.
- Publicidad.
- Participación activa del directorio en procesos.

#### Debilidades:

- Actualizaciones semiautomáticas.
- Riesgo (bajo) de robos de latas de atún en la planta.
- Falta de un sistema de recepción de quejas de clientes.

### 3.3 Determinación de los Temas Estratégicos

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

Los temas que obtuvieron mayor puntaje en nuestra matriz de cobertura son:

- Ampliar la base de clientes por medio de nuevos envases.
- Mejorar la satisfacción del cliente.

## 4. Traslado al balanced scorecard

Se desarrollan las propuestas de valor para los clientes, accionistas, procesos de la empresa y de

aprendizaje y crecimiento, de las cuales se derivan los objetivos estratégicos, los que deberán ser medidos a través de indicadores claves del desempeño o Kpi's con los cuales se desarrollará la matriz del BSC.

#### 4.1 Propuesta de valor para los clientes

Está definida como una promesa implícita que la empresa realiza a sus clientes de entregar productos y servicios que poseen determinadas características que satisfacen las necesidades y mantienen la fidelidad de los clientes que son la razón de ser de la empresa.

#### 4.2 Propuesta de valor para los accionistas

Como regla general en toda empresa el interés principal de los accionistas es incrementar la rentabilidad de la misma, a través de disminución de costos, uso adecuado de los activos, optimización de procesos, incremento de clientes.

#### 4.3 Propuesta de valor para los procesos internos

En este punto se indica la propuesta de valor para cada uno de los procesos internos que conforman la cadena de valor.

##### 4.3.1 Procesos de Redes Cooperativas

Buscar alianzas estratégicas con proveedores y con productores de artículos complementarios

##### 4.3.2 Procesos de Gestión Operativa

1. Distribución eficiente (tiempo y forma)
2. Reducir tiempos en los procesos
3. Selección de proveedores calificados.

##### 4.3.3 Procesos de Gestión de Clientes

1. Tener disponibilidad de productos.
2. Construir disponibilidad de largo plazo con los clientes.
3. Brindar rápidas repuestas a fallas, quejas.

##### 4.3.4 Procesos de Innovación

1. Implementar productos adicionales
2. Atender necesidades insatisfechas.

##### 4.3.5 Procesos Regulatorios y Sociales

1. Preservar la salud de nuestros clientes.
2. Evitar incidentes y accidentes de seguridad tanto dentro como fuera de la compañía.

#### 4.4 Propuesta de Valor para el Capital Intangible

El capital intangible es aquel que está implícito y ayuda a lograr los objetivos propuestos ya que involucra la forma cómo manejar los recursos no económicos que posee la empresa como el capital humano, informático y organizacional.

#### 4.5 Iniciativas Estratégicas

Es un esfuerzo temporal de ejecución de tareas no rutinarias directamente alineadas con los objetivos estratégicos, metas y medidas (Kpi's) garantizando así los resultados que la organización busca.

Después de analizar los costos de varias iniciativas propuestas, las que se ajustan al presupuesto son las siguientes:

- Marketing y Publicidad.
- Capacitación continua.
- Certificación internacional.
- Investigación de mercado.

#### 5. Sincronización y despliegue

En este punto se procederá a detallar los procesos que posee la empresa, los indicadores para cada uno de ellos y los responsables del cumplimiento de los mismos, además de la manera en que éstos contribuyen al desarrollo de la empresa. Cabe recalcar que de aquí en adelante se hará referencia al Departamento de Recursos Humanos.

#### 5.1 Determinación de los macro procesos

A continuación se detallan los principales procesos que se desarrollan en la empresa para tenerlos como referencia, ya que como se indicó antes el trabajo se enfocará en el proceso Recursos Humanos:

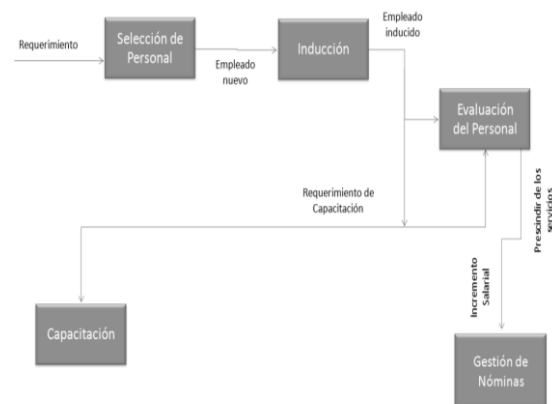


Figura 2. Macro proceso recursos humanos.

## **5.2 Sincronización, consistencia y balance de objetivos y metas**

Para cada objetivo estratégico se asigna un KPI y se realiza tanto el despliegue horizontal donde se asignan indicadores por áreas funcionales, como el despliegue vertical donde se asignan indicadores por puesto de trabajo, de este modo tenemos una visión clara de la situación actual de la empresa, para poder implantar mejoras.

## **6. Gestión por procesos**

Toda empresa es creada con el objeto de llevar a cabo un propósito, mediante la ejecución de una secuencia de actividades y la gestión por procesos es una herramienta que nos permite examinar esta dinámica de las empresas; se puede alcanzar una visión generalizada y buscar coherencia entre lo que se dice, se hace y lo que se obtiene.

En este punto se realizará el despliegue del proceso de Recursos Humanos y las mejoras correspondientes para volverlo más eficiente.

### **6.1 Estructura funcional**

En el análisis a la empresa se decidió aumentar dos puestos de trabajo que corresponden al Trabajador Social y al Médico, quienes se encargarán de los dos nuevos procesos creados en el Macro Proceso Recursos Humanos y que se explicará más adelante.

### **6.2 Determinación de los Macro procesos**

Como se indicó antes el Macro proceso en estudio es Recursos Humanos y se ha determinado agrupar en uno solo los procesos Evaluación y Capacitación y crear los procesos de Trabajo Social y Salud Ocupacional, ya que contribuirán al bienestar y confianza del personal lo que se reflejará en un incremento de la productividad.

### **6.3 Despliegue de Procesos**

Lo siguiente es realizar el despliegue de los procesos, es decir descomponerlos en actividades más específicas, luego se realiza la matriz SIPOC para cada uno y los flujogramas, para finalmente definir los principales indicadores de cada proceso.

## **7. Implementación del sistema de gestión de indicadores**

Para realizar control, evaluación y seguimiento a la gestión institucional dentro del marco conceptual de los objetivos estratégicos, es necesario que las entidades cuenten con un sistema de indicadores de

gestión, el cual mantiene el control sobre los principales procesos que se realizan en la organización, los cuales se consideraron en el análisis de la visión sistémica de la organización.

Una vez que se tienen definidos los indicadores para cada proceso, el siguiente paso es implementar un software que nos permita controlarlos y monitorearlos fácilmente, así como también pueda estar sujeto a mejoras y modificaciones; para que esta herramienta sea eficaz, es necesario que las personas que lo vayan a manejar sean capacitadas sobre el uso del software para que puedan aprovechar las ventajas del mismo y tomar decisiones para beneficio de la empresa.

## **8. Aprendizaje estratégico y toma de decisiones.**

En este capítulo se va a analizar la efectividad de los indicadores que propusimos en los capítulos anteriores, es decir se va a medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados mediante el uso de herramientas estadísticas como diagrama de Pareto, gráficas de líneas, análisis de causa raíz, pruebas de hipótesis, entre otras, que facilitarán a la gerencia la toma de las decisiones correspondientes.

## **9. Auditoría del sistema de gestión.**

La auditoría del sistema de gestión se realizará evaluando las 4 etapas de la metodología BSC, además se revisará los indicadores con el objetivo de garantizar su utilidad.

Cabe recalcar que todo sistema de gestión es un proceso de mejora continua, por lo que la información que se obtenga cada vez que se revise, nos proporcionará datos que nos llevarán a la excelencia organizacional.

## **10. Conclusiones.**

### **10.1. Enfoque Estratégico**

La falta de un estudio de mercado adecuado, no ha permitido identificar todos los mercados potenciales que podrían dar paso a nuevos océanos azules, así como tampoco permite identificar a los competidores directos e indirectos con productos complementarios.

### **10.2. Traslado al BSC**

Durante el proceso de implantación del BSC se encontró que la compañía contaba con algunos indicadores de gestión, sin embargo no se encontraban alineados horizontal ni verticalmente, se manejaban únicamente para medir el desempeño de los procesos de manera individual, por lo que fue necesario modificar indicadores e incrementarlos.

### 10.3. Sincronización y Despliegue

La empresa no cuenta con canales de comunicación eficaces con dos de sus principales Stakeholders como sus proveedores y distribuidores.

### 10.4. Cultura de Ejecución

- El sistema de Balanced ScoreCard al estar en vías de implantación presenta un mayor número de oportunidades de mejora dentro de la “Cultura de Ejecución”.
- Los calendarios para la revisión de los sistemas de medición se encuentran en espera de una revisión final y la posterior aprobación del comité.
- El sistema de información desarrollado para la presentación y análisis de la información obtenida de los indicadores se encuentra en su etapa Beta y deberá seguir modificándose de acuerdo a las necesidades que se vayan encontrando.
- Muchos de los puestos claves para el desarrollo e implantación del sistema no cuentan aún con manuales de procedimientos establecidos.
- Pese a que existe una política interna para la compensación salarial en el área de producción y se ha propuesto nuevas bonificaciones que ayuden a desarrollar la creatividad y el cumplimiento de los indicadores y objetivo departamentales, no se encuentra formalmente establecida una política al respecto.

## 11. Recomendaciones

### 11.1 Enfoque Estratégico

Realizar un estudio completo de mercado de modo que se pueda contar con un amplio conocimiento del entorno de la empresa y sus competidores para poder pensar en crear nuevos océanos azules.

### 11.2. Traslado al BSC

- Mantener los indicadores que se implementaron durante el presente trabajo y de ser el caso mejorarlos o ajustarlos según sea necesarios.
- Siempre que se cree un nuevo indicador, alinearlos a la nueva estructura de la empresa, para esto se recomienda desarrollar una política y procedimientos.

### 11.3. Sincronización y Despliegue

Implementar canales de comunicación dentro y fuera de la empresa para tener una visión clara de los acontecimientos y necesidades de los Stakeholders, para esto se puede usar mails, memos.

### 11.4. Cultura de Ejecución

- Gestionar la aprobación de los calendarios de revisión de los sistemas de medición y una vez aprobados, formalizarlos e incluirlos en los procedimientos.
- Realizar las modificaciones necesarias al programa de medición de los indicadores de manera que cubra las necesidades de todos los usuarios y ayude en el cumplimiento de objetivo y metas propuestos.
- Elaborar manuales con procedimientos para todos los puestos claves que colaboren en el desarrollo del sistema y en general y paulatinamente de todos los puestos de trabajo de la empresa.
- Establecer una política de evaluación de desempeño que incluya tablas de compensación salarial, las cuales deberán ser revisadas y actualizadas periódicamente.

## 12. Agradecimientos

A nuestras familias y todas las personas que de una u otra forma nos ayudaron a realizar este trabajo y nos apoyaron durante el transcurso de nuestras vidas.

A la ESPOL y sus profesores por brindarnos sus enseñanzas y transmitirnos sus experiencias.

## 13. Referencias

- [1] Levin Richard & Rubin David S., “Estadística para administradores”, Editorial Prentice Hall. 6ta. Edición.
- [2] Lozada Jaime, Papers del Tópico Balanced Scorecard, Guayaquil – Ecuador.
- [3] Troila Mario; Probabilidad y Estadística, novena edición, 2004; Pearson Educación, México.
- [4] Monografias.com, “Indicadores de evaluación del desempeño y variables de comportamiento organizacional”, [http://www. Monografias .com/](http://www.Monografias.com/) Fecha última visita: marzo del 2010, Guayaquil-Ecuador.
- [5] Balanced ScoreCard (BSC), [http://www.consultores.com.ec/index.php?option=com\\_content&view=category&id=36&Itemid=75](http://www.consultores.com.ec/index.php?option=com_content&view=category&id=36&Itemid=75) , fecha de última visita: febrero del 2010.