

# PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CON IMPLEMENTACIÓN DE BALANCED SCORECARD PARA MULTISA CENTRO DE ACOPIO Y DISTRIBUCIÓN S.C. UBICADA EN LA CIUDAD DE LATACUNGA

Yáñez Valeria

*Departamento de Ciencias Económicas Administrativas y del Comercio de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE Extensión Latacunga*

*Abstract*— En el presente proyecto se analiza la propuesta de creación de un Cuadro de Mando Integral o Tablero Balanceado (BSC) para Multisa Centro de Acopio y Distribución. Lo que comprende el direccionamiento estratégico, sus objetivos organizacionales para ser validados como medidas de actuación y finalmente ser cuantificados por medio de variables o indicadores, no obstante recalcar la importancia de acciones de mejora que también se han incluido en el presente trabajo como son los Planes Operativos y el Sistema de evaluación de desempeño del personal. Para ello se ha empezado con la recopilación de la información que posee la empresa; con respecto a sus características esenciales de organización como es el macro y micro entorno. Una vez analizado su actuación en el mercado se obtuvo las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades, lo que produjo el desarrollo de la matriz FODA conjuntamente con sus áreas de mejoramiento y respuesta estratégica. Que nos ayudaran a la identificación clara de los objetivos. Con respecto a la propuesta del BSC se definieron los impulsores claves del desempeño para definir las perspectivas como son: financiera, clientes, procesos internos y de aprendizaje. Se presenta una visión en conjunto del BSC que le permitirá a la empresa tomar acciones que beneficiaran a la administración de la compañía.

***Palabras claves*— Planificación Estratégica, Cuadro de Mando Integral, indicadores, medición, cuantificación**

## I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, debido a las turbulencias del entorno empresarial, influenciado en la mayoría de los casos por una gran presión competitiva, así como por un auge de la tecnología es cuando comienza a tener un resultado efectivo la aplicación de la planificación estratégica junto con la implementación del BSC.

Lo importante es establecer un sistema de señales en forma de Cuadro de Mando que nos indique la variación de las magnitudes verdaderamente importantes que debemos vigilar para someter a control la gestión dentro del Corporación Multisa.

El control de gestión, basado en el enfoque del BSC, permitirá equilibrar todos los factores críticos del éxito. Mide los resultados de la gestión mediante indicadores financieros y no financieros de los factores que influirán en el futuro, derivados de la visión, la misión y la estrategia de la organización. Enfatiza la clarificación, la comunicación y la conversión de la visión y la estrategia de la organización, en indicadores basados en cuatro perspectivas:

- ✓ Financiera
- ✓ Clientes
- ✓ Procesos
- ✓ Desarrollo de las Personas y el Aprendizaje

Estas perspectivas garantizan un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo; entre los resultados deseados y las iniciativas que permiten alcanzar dichos resultados.

## II. LA EMPRESA

### A. Base legal constitutiva

La empresa se encuentra inscrita en el registro mercantil bajo el nombre comercial de “MULTISA” CENTRO DE ACOPIO Y DISTRIBUCIÓN, SOCIEDAD CIVIL; se constituyó legalmente el 25 de febrero del 2009, con un capital social de diez mil dólares (USD. 10.000) de los Estados Unidos de Norte América y está dividida en diez mil (10.000) acciones ordinarias y nominativas de un valor de un dólar cada una.

### B. Ámbito de Acción

La CORPORACIÓN MULTISA tienen un ámbito de acción muy amplio, pueden dedicarse a comercializar casi cualquier tipo de productos, sin embargo, MULTISA Centro de Acopio y Distribución se enfocan preferentemente a la atención de aquellos segmentos de mercado donde la demanda está pulverizada entre pequeños distribuidores. De igual manera MULTISA Supermercado atienden el comercio al menudeo.

## III. ANÁLISIS SITUACIONAL

A la hora de definir la posición estratégica de Multisa CAD, el estudio del entorno juega un papel fundamental. El medio en el que se desenvuelve, condicionará a la organización llevándola a adaptarse al mismo, aprovechando las oportunidades que éste ofrece y compensando sus amenazas.

Para analizar el entorno se usa el análisis PEST que considera el estudio de una serie de factores: Políticos, Económicos, Socioculturales y Tecnológicos. Dichos factores son importantes para el desenvolvimiento de la empresa dentro del mercado; sus condiciones actuales no perjudican las actividades de la empresa, sin embargo hay que seguirlos evaluando para la toma de decisiones futuras.

IV. ANÁLISIS DE LA EMPRESA

Consiste en identificar aquellos factores preponderantes que están vinculados específicamente con el sector en que Multisa Cad se desenvuelve.

**TABLA I: LA EMPRESA**

<i>Competencia</i>	El mercado en el cual participa Multisa Cad, se encuentra conformado por un grupo, pero ninguna que domine realmente el sector. Además, al pertenecer a un mercado altamente competitivo, se ha encontrado con una gran guerra de precios lo que ha producido una reducción del margen de utilidad de varios productos.
<i>Sustitutos</i>	Los productos ofrecidos por Multisa Cad, pueden ser encontrados como sustitutos en otros formatos y otras marcas en los diferentes supermercados y tiendas de descuentos Latacunga.
<i>Proveedores</i>	Sus proveedores son los productores y comercializadores provinciales y nacionales.
<i>Clientes</i>	Consumidor final, pequeños comerciantes, tiendas mayoristas

V. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

A. Encuesta

Los clientes con los que cuenta Multisa Cad, están enfocados a clientes mayoristas, es decir puntos de distribución, se distribuye a sectores como son:

- ✓ Salcedo, Mulalillo, Yambo
- ✓ Tanicuchi, Lasso, Saquisilí, Mulalo, Aláquez
- ✓ Centro de Latacunga
- ✓ Pujilí, Sigchos, Norte de Latacunga.

**Encuesta**

- ✓ **Tamaño de la muestra**
- ✓ **N** [tamaño del universo]= 480 clientes distribuidores
- ✓ **p** [probabilidad de ocurrencia]= 0,05

**Tabla N° II: Nivel de Confianza**

Nivel de Confianza (alfa)	1-alfa/2	z (1-alfa/2)
90%	0,05	1,64
95%	0,025	1,96
97%	0,015	2,17
99%	0,005	2,58

**Fórmula**

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}} \quad \text{donde: } n_0 = p*(1-p)* \left( \frac{z(1-\frac{\alpha}{2})}{d} \right)^2$$

**Tabla N° III: Tamaños muestrales**

**Matriz de Tamaños muestrales para un universo de 480 con una p de 0,5**

Nivel de Confianza a	d [error máximo de estimación]										
	10,0%	9,0%	8,0 %	7,0 %	6,0 %	5,0 %	4,0 %	3,0 %	2,0 %	1,0 %	
<b>90%</b>	59	71	86	107	134	172	224	292	373	448	
<b>95%</b>	80	95	114	139	171	213	267	331	400	457	
<b>97%</b>	95	112	133	160	195	238	290	351	413	461	
<b>99%</b>	124	144	169	199	235	279	328	381	430	467	

Los principales resultados obtenidos se detallan a continuación:

¿Con qué frecuencia usted adquiere los productos de Multisa?

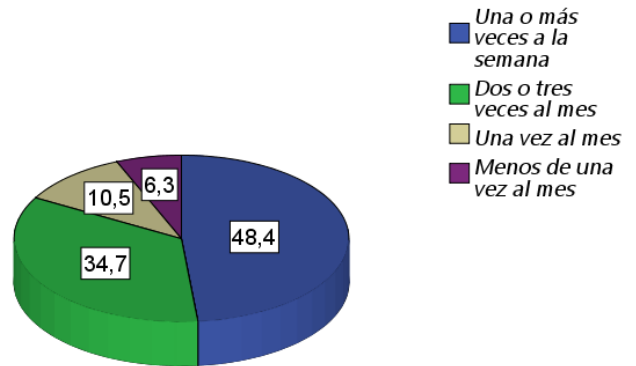


Fig. 1. Frecuencia de compra

De las personas encuestadas se obtuvo que el 48,4% adquirir los productos de la empresa una o más veces a la semana, el 34,7% lo hace dos o tres veces al mes, el 10,5% lo hace una vez al mes y el 6,3% lo hace menos de una vez al mes.

La atención al cliente que usted recibe por parte de Multisa es:

- Buena
- Regular
- Mala

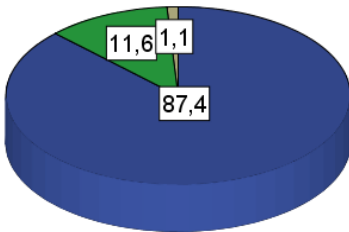


Fig. 2. Atención al Cliente

De las personas encuestas el 87,4% afirman que la atención al cliente que reciben es buena, mientras el 11,6% no dice que es regular y el 1,1% mala.

Señale cual de los siguientes aspectos es definitivo para su decisión de compra de los productos de Multisa

- Calidad
- Precio
- Atención al cliente
- Variedad
- Otros

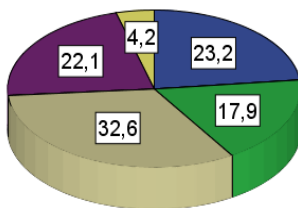


Fig. 3. Decisión de compra

De las personas encuestadas en 32,6% nos dice que su compra es por la atención brindada por parte de la empresa, el 17,9% nos dice que su decisión de compra es por el precio, el 23,2% manifiesta por la calidad de los productos, el 22,1% por la variedad y el 4,2% por distintas razones en las que están inmiscuidas crédito y transporte.

¿Cómo considera los precios de MULTISA con relación a la competencia?

- Bajos
- Medianos
- Altos

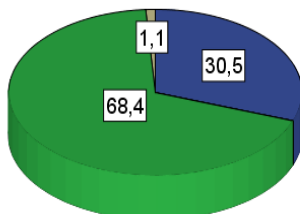


Fig. 4. Precios con relación a la competencia

De las personas encuestadas el 68,4% considera los precios medianos con relación a la competencia, el 30,5% les parece bajo y el 1% considera los precios altos.

La compra que usted realiza es:

- Al contado
- Crédito (8 días)
- Crédito (15 días)
- Crédito a más de 30 días

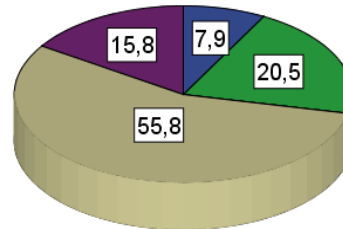


Fig. 5. Forma de pago

De las personas encuestas se obtuvo que el 55,8% comprar sus productos a crédito de 15 días, el 20,5% paga con crédito de 8 días, el 7,9% compra al contado y el 15,8% paga sus comprar a más de 30 días plazo, he aquí una debilidad de la empresa debido a que sus políticas de crédito no van más allá de 15 días de plazo de pago. La recuperación de cartera es muy tardía el porcentaje es alto, es allí donde enfocaremos nuestras estrategias.

¿Ha realizado algún reclamo o devolución a la empresa?

- Nunca
- Ocasionalmente
- Siempre

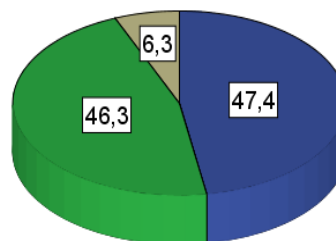


Fig. 6. Reclamos a la empresa

De las personas encuestadas el 47,4% nunca ha realizado ningún tipo de reclamo a la empresa, el 46,3% lo hecho ocasionalmente y el 6,3 % siempre lo hace.

## VI. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LAS PERSPECTIVAS

### ➤ Objetivo financiero

Alcanzar un adecuado control de cartera en el área financiera y contable por las ventas generadas a sus distribuidores mayoristas, esto se pretende alcanzar hasta el año 2015.

➤ **Objetivo de clientes**

Asesorar a los clientes mayoristas de Multisa Cada en cuanto a manejo de productos, inventarios y ventas; a más de conservar los servicios post venta como es transporte y crédito hasta el 2014.

➤ **Objetivo de procesos internos**

Mejorar el proceso de comercialización (compra y venta) con la tecnología y talento humano acorde con las exigencias de los clientes. Esto se pretende alcanzar hasta el año 2014.

➤ **Objetivo de aprendizaje y crecimiento**

Crear en el talento humano de Multisa Cad un compromiso empresarial, para adquirir eficiencia y eficacia en las actividades que cada uno de ellos desempeña; esto se pretende alcanzar a través de capacitación y motivación hasta el año 2015.

## VII. PLANES OPERATIVOS

A continuación se detalla los planes a emplear para el alcance de los objetivos empresariales:

**Tabla N° IV: Planes Operativos**

PLANES OPERATIVOS		
NOMBRE DEL PLAN	INICIATIVAS DEL BSC (CURSOS DE ACCIÓN)	
1	PLAN DE VENTAS	Disminución relativa de devoluciones
		Mejora de proceso en la toma de pedidos
		Programa de seguimiento a clientes clave
2	PLAN DE CONTROL FINANCIERO	Incrementar la utilidad neta
		Recuperación de cartera vencida
		Crédito y transporte
3	PLANES DE MEJORA DEL SERVICIO	Asesoramiento a clientes distribuidores
		Programa de atención ágil a reclamos
		Entrega rápida y oportuna
4	PLAN DE CRECIMIENTO EMPRESARIAL	Incremento y mejora de los canales de distribución
		Variedad de productos
		Desarrollo del plan de crecimiento empresarial
5	PLAN DE PROMOCIONES Y PUBLICIDAD	Programa de promociones y descuentos a las compras al por mayor
		Participar en eventos promocionales y de igual manera realizar publicidad en medios audiovisuales
6	PLAN DE CONTROL INTERNO	Análisis de procesos
		Eliminación de procesos innecesarios
7	PLAN DE RENOVACIÓN TECNOLÓGICA	Renovar tecnológicamente el área de ventas
8	PLAN CONTRA ACCIDENTES	Integrar un sistema de prevención contra accidentes
9	PLAN DE	Crear un área de RRHH dentro de la

## VIII. CONCLUSIONES

- En el diagnóstico situacional de "Multisa Cad", se identificaron los principales factores que tienen relevancia dentro de la organización, entre los cuales se pueden mencionar los siguientes:
  - Relaciones duraderas con los proveedores; la empresa cuenta con una confianza, lo cual facilita al momento de realizar negociaciones exitosas.
  - Multisa Cad tiene como principal fortaleza sus canales de distribución que llegan hasta lugares muy alejados de la provincia, a donde enfoca sus ventas.
- En el diagnóstico situacional se identificaron amenazas como se detalla a continuación:
  - Los empleados en su totalidad, no se encuentran comprometidos con la organización.
  - Se compete deslealmente en precios de los diferentes productos o líneas de productos ofertados en el mercado, pero Multisa Cad se diferencia por el servicio brindado en la distribución.
  - El proceso de comercialización tiene una falencia, por lo que las devoluciones que realizan los clientes a Multisa Cad, son frecuentes.

En el Capítulo VI, se ha realizado una propuesta, que sirva de orientación a la empresa para que dé soluciones a este tipo de inconvenientes encontrados.

- Se identificó la matriz FODA, la estructura de la filosofía actual empresarial, misión, visión, valores y principios, y las bases conceptuales que forman parte del cuadro de mando integral, que se utilizaron en el desarrollo de todo el proyecto.
- Se estableció un direccionamiento estratégico que permitió darle una redefinición y dirección adecuada al negocio en donde la misión, visión, valores, principios y políticas que van acorde al desenvolvimiento de la empresa y sobre todo cumplen con todos los requerimientos de una adecuada administración estratégica y que permiten tener una ventaja sostenible.
- La creación de un área de recursos humanos dentro de la empresa ayudará a lograr eficiencia y efectividad en las actividades realizadas por parte de los empleados.
- La recuperación a tiempo de cartera vencida, permitirá la reinversión de capital para el incremento de ventas propuestas por parte de la empresa.
- Se integró el mapa estratégico con sus respectivos KPI'S haciendo uso de las 3 Ms, que permitieron obtener el Tablero Central de Comandos, el mismo que ayudará a mejorar la gestión empresarial.
- La propuesta del Balanced Scorecard será de gran beneficio para la empresa, puesto que medirá el

desempeño y apoyará al cumplimiento de objetivos y metas propuestas por la organización.

A continuación se incluyen varios ejemplos que pueden ayudar a elaborar las referencias que utiliza el autor de un artículo. Algunas de ellas se utilizaron para el presente trabajo.

### RECONOCIMIENTOS

Este trabajo fue realizado gracias al apoyo del Gerente General de Multisa Ing. Cristian Salazar y a mis tutores Ing. Verónica Parreño e Ing. Galo Vásquez. Carlos Parreño.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cuadro de Mando Integral ( Enero, 2005). *Revista Economía No. 3*, Valencia: Altair Consultores, S. (p. 150).
- DÁVILA, A. (Septiembre, 1999). *El Cuadro de Mando Integral*, Madrid: Revista de Antiguos Alumnos. (pp. 34-42).
- KOTLER. (1990). *Introducción a la Planificación Estratégica*. Chicago: LID. (p. 56).
- MARX, K. (1859). *Contribución a la crítica de la economía política*. 1era edición, Berlin: Dask Volk
- MILANO, C. (2010). *¿Por qué es importante planificar?*, Madrid: Petirrojo Ediciones. (p. 56).
- STATON, W. (2007). *Fundamentos de Marketing*. 14 ed. Edición. México: McGrawHill.
- VOGEL, M. (2008). *Balanced Scorecard*. Mexico: Texere.
- WEIHRICH, KOONTZ. (1994). “*Administración una perspectiva global*”. 11 ed. (pág. 26). Barcelona: Grupo Océano.
- KAPLAN y NORTON, (1992). “The Balanced Scorecard: Measures that drive performance”. Cambridge: Harvard Business School Pres.
- KAPLAN y NORTON, (2001). “Cómo utilizar el cuadro de mando integral” Cambridge: Harvard Business School Pres.
- KAPLAN y NORTON, (2004). *Mapas Estratégico*. España: Editorial Gestión



**Yáñez Valeria.** Nació en Latacunga, provincia de Cotopaxi. En el 2007 obtiene el título de Bachiller en Ciencias Especialización Físico Matemáticas en el Instituto Tecnológico “Victoria Vásconez Cuví”. En el 2014 termina sus estudios en la carrera de Ingeniería Comercial en la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE