



Ecuador – Enero 2018 - ISSN: 1696-8352

SISTEMA DE BALANCED SCORECARD COMO GESTIÓN DE CONTROL PARA LAS EMPRESAS LOGÍSTICAS.

AUTORES:

Melissa Marina Herrera Calvache

melissa_marina_92@hotmail.com

Estudiante de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil

Carolina Mercedes Pesántez Criollo

caro-pesantez@hotmail.com

Estudiante de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil

COAUTOR:

MsC. Carlos Iván Riofrío Álvarez

iriofrioa@ulvr.edu.ec

Profesor de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Melissa Marina Herrera Calvache, Carolina Mercedes Pesántez Criollo y Carlos Iván Riofrío Álvarez (2018): "Sistema de Balanced Scorecard como gestión de control para las empresas logísticas", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador, (enero 2018). En línea:

<http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/ec/2018/control-empresas-logisticas.html>

RESUMEN

Desde los años 90 según los creadores del Balanced Scorecard (BSC) Robert Kaplan y David Norton, indicaron que las estrategias de negocios que se aplican mediante objetivos claros, establecidos y relacionados entre sí, permitirán que la empresa posea optimización de recursos, ser competitivos y productivos frente a empresas, organizaciones que se encuentran ofertando la misma actividad comercial.

El BSC puede evaluar, organizar y mejorar a través los Indicadores Claves de Rendimiento quienes se van adaptar y aplicar en la empresa haciéndola: eficaz, productiva, eficiente competitiva, aprovechando así las oportunidades que brinda el mundo empresarial.

Las iniciativas de cambios deben involucrarse principalmente al personal, que labora en la empresa, quienes son los que se deben estar predispuestos a realizar cambios en los procesos que suelen realizar a diario con el fin de mejorar mediante esta herramienta de control.

PALABRAS CLAVE: *indicadores, Balanced Scorecard, procesos, herramientas de control, optimización.*

ABSTRACTS

Since the decade of the 90s, Balanced Scorecard (BSC) methodology authors, Robert Kaplan and David Norton, showed that business strategies applied through clear objectives, which should be thoroughly established and related among them, will allow companies to optimize resources, and increase their competitiveness and productivity.

The BSC method is used to evaluate, organize, and propose improvement measures through measuring and analyzing key performance indicators. These key performance indicators are adapted to each company, and, when applied, will allow to improve the company's effectiveness and productivity, taking advantage of the opportunities offered by the business sector.

Improvement measures proposals involve, mainly, the company staff, who should be predisposed to apply the recommended corrections to the labors they are performing daily, thus, improving through the use of this tool is possible.

KEY WORDS: *indicators, Balanced Scorecard, processes, control tools, optimization*

INTRODUCCIÓN

El Balanced Scorecard (BSC) es una herramienta que en la actualidad utilizan las empresas para tener un control, equilibrio que ayuda a ser competitivos y productivos teniendo como objetivo una dirección segura de la empresa u organización a futuro. Esta metodología se basa de acuerdo con los Indicadores Claves de Rendimiento (KPIs) quienes ayudan al negocio en marcha a mejorar los procesos, objetivos y metas trazadas a lo largo de su funcionamiento.

Realizar un seguimiento a los KPIs permite observar el mecanismo que se está siguiendo para el mejor desempeño de las actividades que ejecuta la empresa, compañía u organización. Las estrategias que utiliza la herramienta de control Balanced Scorecard con ayuda de los indicadores tienen un compromiso en cumplir sus metas con éxito, tomando mucha de las veces iniciativas en los procedimientos a cambiar con el fin de volverse competitivo.

Los cambios mediante la aplicación de este sistema se lo realizan mediante un plan estratégico que permite conocer factores claves del éxito para cumplir la visión y la misión que una entidad se proyecta a futuro, las empresas logran ver grandes mejoras según lo expresa (Kaplan & Norton, 2014) los cuales introdujeron diferentes perspectivas que se destacan en analizar las finanzas que posee, lo procesos internos que se realizan y a los clientes.

La planificación estratégica permite alinear las acciones que ejecutan todos los miembros que son parte de la empresa, ayuda al rendimiento en diferentes ámbitos, este sistema permite evaluación se determine las anomalías y enfocarse de esta manera el planteamiento de una solución para mejorar el rendimiento empresarial.

El personal que conforma a la empresa debe estar dispuesto a realizar los cambios que permitirá garantizar el éxito. Los mismos que deben estar en total acuerdo para que esta herramienta metodológica se le permita observar y evaluar los procesos internos que provocan problemas en la ejecución correcta de sus actividades.

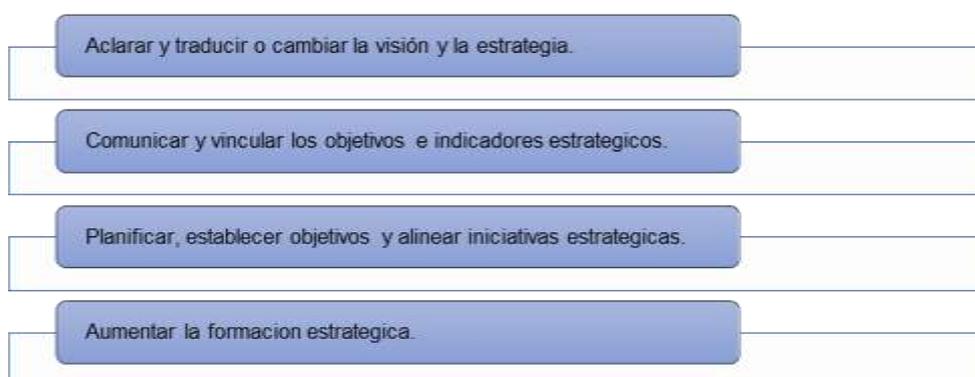
EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

En la actualidad las empresas ya poseen un sistema que permita medir la actuación de los indicadores financieros y no financieros que son incorporados. Las organizaciones utilizan indicadores no financieros para la evaluación interna los encargados que poseen una alta categoría utilizan indicadores financieros totales.

Los objetivos y medidas de este Cuadro de Mando Integral tienen como fin transformarlos en una unidad de negocio. Los indicadores externos que se van aplicar tanto como para los accionistas y clientes; y para los indicadores internos comprende la formación, crecimiento e innovación. (Kaplan & Norton, 2014).

Para poder llevar a cabo el Cuadro de Mando Integral lleva a cabo proceso de gestión decisiva que son:

Ilustración 1: Procesos de gestión



Fuente: (Kaplan & Norton, 2014)

Elaborado por: Las Autoras

La aclaración o cambios en la visión se los realiza con el objetivo de utilizar estrategias que permitan que el sistema cumpla las funciones correspondientes. El comunicar con los demás sobre las etapas por las cuales va a pasar la empresa. El aumento de la formación estratégica también es parte fundamental al momento de establecer cambios a lo largo del proceso.

Elementos del Sistema Logístico Balanced Scorecard

Los elementos de este sistema en el caso de aplicarse a una empresa que posee logística son:

- Medios de transporte y manipulación
- Comunicación
- Planeamiento
- Personal

Medios de transporte y manipulación

Este elemento se encarga de controlar el proceso de traslado de mercancía que oferta la empresa a sus clientes.

Comunicación

Primordial elemento debido a que está en contacto con los departamentos que se ejecutan en la empresa cumpliendo diferentes funciones de las cuales ya fueron asignadas.

Planeamiento

En este elemento se crea planes estratégicos que permitan optimizar tiempo, realizar cronogramas y crear manual que tengan como fin llevar controles y seguir un orden

Personal

Quienes ayudaran a que el sistema cumpla su función mediante los indicadores establecidos de acuerdo al tipo de empresa.

Beneficios del Balanced Scorecard

- Detecta los procesos críticos que tiene la empresa.
- Tener una visión clara del éxito
- Comprender un mapa estratégico en donde se observa los pasos para cumplir las metas planteadas.
- Permite rediseñar una estrategia.

Aparte de este sistema brindar beneficios los indicadores que son aplicados deben tener diferentes características las cuales son:

- Ser claros
- Observar la relación causa efecto
- Debe mantener el mismo nombre y forma de medición
- Tener la meta específica que se va a llegar
- Especifica el tiempo de medición

Las perspectivas que posee el BSC van relacionadas con el plan estratégico, que tiene como objeto principal hacer que la empresa pueda ser administrable.

Ilustración 2: Perspectivas del BSC

Finanzas	• Con el fin de alcanzar un éxito financiero
Clientes	• La visión que tenemos, que deseamos proyectar a los clientes.
Procesos Internos	• Satisfacción de clientes y socios de la empresa. Búsqueda de mejoras.
Aprendizaje y Crecimiento	• Conseguir una nueva visión.

Fuente: (Kaplan & Norton, 2014)

Elaborado por: Las Autoras

La perspectiva financiera se trata del desempeño financiero donde será una prioridad para toda empresa. Los objetivos financieros de esta perspectiva son:

- Crecimiento
- Sostenimiento
- Recolección

La perspectiva de clientes va de la mano con la satisfacción al cliente, y está según lo que expresa (Kaplan & Norton, 2014) que se debe considerar los siguientes aspectos:

- Liderazgo del producto
- Relación con el cliente
- Excelencia operativa

La perspectiva de los procesos internos es la encargada de mejorar la organización para así cumplir los objetivos y metas trazadas una vez aplicada la herramienta de control. Cuando se mejoran los procesos internos permite que se puedan satisfacer las necesidades del cliente como son:

- Mejora en la calidad del servicio
- Gestión de recursos eficientes
- Captación de nuevos clientes
- Posicionamiento de la marca

La perspectiva de formación y crecimiento permite que mejore poco a poco para que se cree un valor a futuro, tratando incluir diferentes aspectos: estructura organizacional, capacitación a empleados. Todo crecimiento y formación depende del empeño y aporte que pongan todos los que conforman la empresa.

MAPA ESTRATÉGICO DEL BSC

Son los objetivos estratégicos que generan una acción-reacción sobre los cambios que se realicen, permitiendo de una manera estratégica mover fichas, procesos que permitan la

mejora de la empresa. La importancia que posee un objetivo estratégico engloba de manera correcta y ordenada las perspectivas que posee esta herramienta.

FASES DEL FUNCIONAMIENTO DE UN BSC

- Identificación de la visión
- Identificación de estrategias
- Identificación de perspectivas y objetivos.
- Identificación de indicadores
- Evaluación
- Creación de planes de acción
- Seguimiento y gestión

Para la aplicación de una empresa que brinda un servicio logístico, los indicadores basados en el Balanced Scorecard, deben ser adaptados de acuerdo al servicio que brinda para la empresa en este caso para quienes brinda servicio logístico sus indicadores son:

- Costo de transporte
- Costo operativo por contenedor
- Capacidad Total utilizada
- Comparativo de transporte
- Ciclo de la Orden
- Entrega perfecta
- Pedidos entregados completos
- Documento sin problemas
- Costo Logístico como porcentaje de utilidad
- Costo de transporte como porcentaje de las ventas
- Declaración Aduanera de importación
- Costos logísticos totales

Costo de transporte

Este indicador se encarga de la evaluación sobre los diferentes gastos de transporte que realiza la empresa que son por: peso, dimensión, transbordo manipulación, tiempo de tránsito de la carga.

Costo operativo por contenedor

Este indicador comprende todos los rubros que arroja la manipulación del contenedor, la emisión del conocimiento de embarque, los almacenamientos en puertos o aeropuertos.

Capacidad de transporte

Es la capacidad máxima que la empresa logra optimizar al momento de trasladar una carga de manera consolidada, quien aprovecha todo el espacio que le brinda la unidad de carga para poder trasladar mercancía a un bajo costo.

Ciclo de la Orden

Es la comparación de valores con la competencia, realizando un control desde el principio que ofrece sus actividades hasta el final de las mismas,

Entrega perfecta

Este se encarga de que la entrega de la mercancía haya sido entregada en el tiempo acordado, en el lugar adecuado, y sin haber recibido algún daño la carga.

Pedidos entregados completos

La satisfacción del cliente es la descripción de este indicador, debido a que encarga de controlar que la carga haya sido entregada en perfecto estado con las cantidades adecuadas sin faltantes.

Documentos sin problemas

Este indicador se encarga netamente que la documentación sea la correcta desde la llegada a su puerto o aeropuerto hasta la bodega del cliente.

Costo logístico como porcentaje de la utilidad

Es el que representa el valor de la utilidad bruta con la proporción de los costos logísticos de la empresa, los cuales son proyectados cada cierto periodo.

Costo de transporte como porcentaje de las ventas

Es la diferencia entre los costos de transporte y los costos de ventas, este valor es el que realmente se paga o se va a pagar por los servicios brindados de transporte.

Declaración Aduanera de Importación

Es el documento que detalla la información de la mercancía que fue declarada en aduana. Con los respectivos valores de aranceles, impuestos, y base imponible de las mismas.

Costos logísticos totales

Los costos logísticos totales están compuestos por todos los rubros logísticos que maneja la empresa, destacando las gestiones de almacenamiento y manipulación de la carga, monitoreo, gestiones de transporte y movilización. (Herrera Calvache & Pesántez Criollo , 2017)

METODOLOGÍA

Para la presente de investigación, se realizó de tipo bibliográfica donde se pudo recaudar información veraz e inclusive extraer conocimientos de proyectos de investigación realizados en su momento en empresas que permiten observar la importancia que tiene el Balanced Scorecard.

Para poder redactar este documento se estableció técnicas de investigación según lo mencionado por (Sampieri, 2014), el cual sirvió para obtener la información correcta y ordenada.

A continuación se detalla la tabla de la metodología utilizada.

Técnicas	Instrumentos	Fuente	Finalidad
Entrevista	Cuestionario de preguntas estructuradas	Informantes Claves	<ul style="list-style-type: none"> - Analizar la elaboración de la matriz - Determinar el giro del negocio - Evaluar el giro del negocio - El grado de satisfacción del cliente. - Determinar la situación actual del mercado - Identificar el potencial de las empresas navieras.
Observación con enfoque cuantitativo	Matriz basada en el el BSC	Informantes claves y documentos de los trámites de la empresa	Determinar la aplicación de los indicadores logísticos actuales en cada una de las operaciones de la empresa.
Bibliográfica	Recolección de datos financieros de la empresa	Libros de contabilidad de la empresa. FILE de embarques de la empresa	Levantamiento de información: <ul style="list-style-type: none"> - Estados Financieros - Datos logísticos <ul style="list-style-type: none"> ■ Procedencia de mercancía ■ Valor de almacenaje

Elaborado por: Las Autoras

CONCLUSIÓN

A través de la aplicación del sistema de gestión de control basado en el modelo BSC, las empresas logísticas podrán llevar a cabo mejoras en sus actividades operacionales, debido a que éste ayuda a controlarlas y medir la eficiencia para luego gestionarlas y mejorarlas. Esta herramienta no necesita de mucha inversión por lo que es de fácil acceso, lo que es de suma importancia es la constancia y veracidad de la persona encargada en actualizar la información del sistema, para eso se debe designar a un trabajador en específico para que suba la información que los demás informantes de las distintas áreas le faciliten. Por lo que los resultados que se obtienen son clasificados por áreas, indicadores y variables previamente determinadas para la ejecución del sistema de gestión de control BSC.

Bibliografía

- BALANCED SCORECARD. (2013). Obtenido de <https://es.scribd.com/document/6631887/BSC-en-Logistica>
- Cánovas, A. C. (2014). *Logística internacional: Una herramienta para la competitividad*. España: ICEX.
- Eslava, J. d. (2013). *La gestión del control de la empresa*. Madrid, España: ESIC.
- Herrera Calvache , M. M., & Pesántez Criollo , C. M. (2017). *Desarrollo de un sistema de gestión de control logístico basado en el Balanced Scorecard (BSC) para la empresa DELTRANS S.A.* Guayaquil: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. (2014). *El cuadro de mando integral: The balanced scorecard*. Harvard Bussines.
- Pierre, D. (2015). *Logística Internacional: Administración de Operaciones de Comercio Internacional*. Cengage Learning.
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación* . México: INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Serrano, M. J. (2014). *Logística de almacenamiento*. Paraninfo, S.A.