

# **BALANCED SCORECARD: CASO.- COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AVÍCOLA “LA FORTUNA”**

AUTOR: Salazar Castillo, María Gabriela.

\* Ingeniera Comercial, Magíster en Gestión Empresarial.

\* Docente, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Manabí.

Contacto: gabrielasalazarc@hotmail.com – msalazar@puce.edu.ec - 0984911530.

ÁREA DEL CONOCIMIENTO: Desarrollo humano, administrativo, empresarial y tecnológico.

## **Resumen**

El Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral), es una herramienta de gestión que brinda directrices para la consecución de objetivos empresariales. La implementación de este instrumento no solo mejora la eficacia y eficiencia en el desarrollo de actividades, sino que permite conocer si las actividades realizadas están afín a la visión de la empresa. Para lograr esta propuesta, es imprescindible la vinculación de la realidad con el objeto de estudio con el fin de identificar los puntos en los que se debe trabajar según las necesidades presentadas. Esta investigación se realiza en un escenario real, la Cooperativa de Producción Avícola “LA FORTUNA”, ubicada en el cantón Chone, la cual ofrece alimentos balanceados desde hace casi cuatro décadas, sin embargo, se evidencia un decrecimiento en las ventas puesto que carece de un modelo de gestión que le permita programar, estratégicamente, las actividades comerciales, las mismas que se desarrollan de manera empírica. Mediante el levantamiento de información se realizará un análisis situacional, ya que el ambiente competitivo en el que se desarrollan los negocios, exige una mejora continua, organizada y estratégica en las empresas, es así, que la implementación del BSC contribuirá al eficiente desarrollo de las actividades diarias de la empresa, la optimización de recursos, la obtención de un margen de rentabilidad considerable y un alto nivel de competitividad con las empresas afines a la actividad.

**Palabras clave:** Balanced Scorecard, Estrategia, Gestión, Innovación, Optimización.

# **BALANCED SCORECARD: CASO.- COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AVÍCOLA “LA FORTUNA”**

## **1. Introducción**

Las Pymes, ante el fenómeno de la globalización, se encuentran en constante proceso de desarrollo, sin embargo, el desconocimiento de metodologías administrativas dificultan dicho proceso. La Cooperativa de Producción Avícola “LA FORTUNA”, del cantón Chone, se establece legalmente en el mercado el 19 de marzo de 1978, teniendo como actividad económica la producción y comercialización de productos avícolas y ganaderos, especialmente de comestibles agrupados y suplementos alimenticios para animales de granja. El objetivo principal de la cooperativa era que sus socios se abastecieran de insumos agrícolas a precios cómodos y con un período de pago aceptable, lo que les permitió incursionar de forma agrupada en una nueva actividad de producción dentro del sector, como fue la elaboración de balanceados para la cría de animales porcinos.

En los primeros años de vida comercial, la cooperativa experimentó un período de afianzamiento en términos de producción y rentabilidad, sin embargo, a partir del año 2002 las catástrofes naturales afectaron en gran parte la producción nacional de maíz y soya, lo que originó un aumento de importaciones de estos productos, con significativos crecimientos en sus impuestos, lo que conllevó al encarecimiento de los costos de producción y por consiguiente a una disminución en la producción de insumos avícolas. Además de esto, la carencia de prácticas de bioseguridad influyó en la calidad final del balanceado, ya que los insumos de producción fueron afectados por las fuertes lluvias, dejando pérdidas en el sector avícola y la cooperativa, al no contar con un plan de contingencia, originó el fracaso y la quiebra de muchos avicultores que optaron por un cambio de actividad económica.

Es imprescindible para la Cooperativa de Producción Avícola “LA FORTUNA”, implementar un modelo de gestión administrativo basado en el Balanced Scorecard (BSC), el cual traduce la estrategia en objetivos interrelacionados, medibles a través de indicadores y ligados a planes de acción que permiten alinear el comportamiento y acciones de todos los miembros de la organización. El BSC parte de la visión y estrategias de la empresa, dando origen a la definición de los objetivos requeridos para alcanzar la visión, y estos a su vez serán el resultado de las estrategias que

rijan los resultados con los clientes. Al implementar este tipo de metodología, la cooperativa se beneficiará no solo en lo referente a las mejoras en el desarrollo productivo y económico de la empresa, sino en la obtención de una mejora continua, organizada y estratégica.

*Objetivo General:*

Diseñar un Modelo de Gestión Administrativa, basado en el Balanced Scorecard, en la Cooperativa de Producción Avícola “LA FORTUNA”, del cantón Chone, para el desempeño eficiente de la organización.

*Objetivos Específicos:*

- Diagnosticar la situación actual de la Cooperativa de Producción Avícola “LA FORTUNA”, empleando herramientas para el análisis de los procesos existentes.
- Diseñar el cuadro de mando integral, identificando los objetivos como indicadores estratégicos de los procesos claves.
- Elaborar una propuesta de mejora que permita la gestión efectiva de las actividades de la cooperativa.

*Pertinencia:*

Al no existir un modelo de gestión administrativo que permita identificar y mejorar los procesos, la presente investigación propone la implementación de un Modelo de Gestión Administrativa, basada en el BSC, en la Cooperativa de Producción Avícola “LA FORTUNA”, del cantón Chone, basándose en el objetivo 10 del Plan Nacional del Buen Vivir: “Impulsar la transformación de la matriz productiva”<sup>1</sup>, mejorando de esta manera el desarrollo productivo y económico de la empresa.

---

<sup>1</sup> Plan Nacional del Buen Vivir. Recuperado de: <http://www.buenvivir.gob.ec>

## 2. Materiales y Métodos

La presente investigación se realizó en la Cooperativa de Producción Avícola “LA FORTUNA”, del cantón Chone, provincia de Manabí, en la cual se describirá el análisis situacional actual de la empresa, además se empleó la investigación de tipo descriptiva, ya que a través de esta se pudo conocer algunas de las falencias de la cooperativa e interrelacionar la implementación del BSC con la organización objeto de estudio, con el fin de obtener una visión estratégica y un esquema valorado en indicadores. La metodología de trabajo se describe a continuación:

- *Levantamiento de Información:* El análisis situacional, a través del empleo de la matriz FODA, permitió la identificación y definición del modelo de gestión administrativa que posee la cooperativa.

### FODA COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AVÍCOLA “LA FORTUNA”

FODA COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AVÍCOLA “LA FORTUNA”	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"><li>- Infraestructura propia.</li><li>- Portafolio de productos diversificado.</li><li>- Personal experimentado.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Crecimiento comercial y poblacional en la zona norte de Manabí.</li><li>- Segmentos de mercado no explotados satisfactoriamente.</li><li>- Empleo de metodologías para la mejora de la gestión administrativa en la organización.</li></ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"><li>- Poco conocimiento del mercado.</li><li>- Resistencia al empleo de nuevos métodos de trabajo.</li><li>- Estructura de procesos deficiente.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Incremento de la competencia.</li><li>- Desaceleración económica y falta de liquidez en el país.</li><li>- Incremento de aranceles de productos del sector.</li></ul>

Figura 1: Matriz FODA

Fuente: Levantamiento de información.

## MATRIZ DE IMPACTO

N°	FORTALEZAS	IMPACTO			PESO	IMPACTO	VALOR PONDERADO
		ALTO	MEDIO	BAJO			
1	Infraestructura propia.		X		0,5	2	1
2	Portafolio de productos diversificado.			X	1	1	1
3	Personal experimentado.			X	1	1	1
N°	DEBILIDADES	IMPACTO			PESO	IMPACTO	VALOR PONDERADO
		ALTO	MEDIO	BAJO			
1	Poco conocimiento del mercado.		X		1	2	2
2	Resistencia al empleo de nuevos métodos de trabajo.	X			1	3	3
3	Estructura de procesos deficiente.	X			1	3	3
<b>TOTAL</b>					5,5		11

Figura 2: Matriz EFI

Fuente: Levantamiento de información.

N°	OPORTUNIDADES	IMPACTO			PESO	IMPACTO	VALOR PONDERADO
		ALTO	MEDIO	BAJO			
1	Crecimiento comercial y poblacional en la zona norte de Manabí.		X		0,5	2	1
2	Segmentos de mercado no explotados satisfactoriamente.	X			1	3	3
3	Empleo de metodologías para la mejora de la gestión administrativa en la organización.	X			1	3	3
N°	AMENAZAS	IMPACTO			PESO	IMPACTO	VALOR PONDERADO
		ALTO	MEDIO	BAJO			
1	Incremento de la competencia.	X			0,5	3	1,5
2	Desaceleración económica y falta de liquidez en el país.		X		0,8	2	1,6
3	Incremento de aranceles de productos del sector.		X		0,5	2	1
<b>TOTAL</b>					4,30		11,10

Figura 3: Matriz EFE

Fuente: Levantamiento de información.

La figura 2 y 3, permiten visualizar que en lo referente a factores internos las falencias son el eje de los mismos, por lo que hay que hacer énfasis en el aprovechamiento de oportunidades para que la cooperativa alcance un nivel de competitividad significativo en el mercado. Las estrategias empleadas hasta el momento deben ser optimizadas, sin embargo, a pesar de realizar mejoras para reducir las debilidades, hay que crear una cultura organizacional de aprovechamiento de las fortalezas y de los recursos empresariales.

### 3. Resultados y Discusión

Como resultado del diagnóstico realizado, las deficiencias que se presentan en la Cooperativa de Producción Avícola "LA FORTUNA", surgen por la carencia de bases administrativas y por no contar con un modelo de gestión que le permita operar estratégicamente las actividades comerciales. La falta de planificación se avizora con mayor lucidez cuando la toma de decisiones se la realiza de manera empírica bajo suposiciones y sentido común, ya que al carecer de una estructura organizacional, las actividades son realizadas con un enfoque que no es acorde con la realidad actual.

Uno de los mayores desafíos que enfrenta actualmente la empresa es incrementar el número de socios, para lo cual se debe generar incentivos en la colaboración de cada uno de ellos en términos de tecnificación y diversificación de la producción, lo que le permitirá adquirir ventajas competitivas tanto en el mercado avícola local como nacional.

Entre las causas que originan lo antes expuesto tenemos:

- Falta de organización en el área administrativa, lo cual incide en el proceso de toma de decisiones, la cual se realiza de manera aleatoria.
- Mínimo control en las operaciones financieras.
- Desorganización empresarial en la consecución de objetivos empresariales.
- Carencia de políticas establecidas internamente.
- Inexistencia de un sistema de gestión de procesos operativos incidiendo, directamente, en el área de producción.

Al obtener estos resultados se pudo verificar que la empresa se ha manejado empíricamente sin aplicar ninguna herramienta administrativa que le permita mejorar sus procesos administrativos, por lo cual se hace imprescindible la propuesta de un Modelo de Gestión Administrativa, basada en el Balanced Scorecard, para la Cooperativa de Producción Avícola "LA FORTUNA", del cantón Chone, para el desempeño eficiente de la organización, sin embargo, los directivos de la cooperativa será quienes decidan si se implementan acciones que permitan el mejoramiento de la empresa o no.

## PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

### MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA BASADA EN EL BALANCED SCORECARD, PARA LA COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AVÍCOLA “LA FORTUNA”

#### Filosofía Empresarial

- Misión Propuesta: *“La Cooperativa de Producción Avícola “La Fortuna” es una organización dedicada a la producción y comercialización de alimentos balanceados para animales, cumpliendo con normas de calidad e inocuidad en sus productos”.*

- Visión Propuesta: *“Constituirse como una empresa líder en la producción y comercialización de alimentos balanceados, para animales, a nivel provincial y nacional, brindando innovación y alta calidad en sus productos, a través de procesos totalmente automatizados”.*

#### BALANCED SCORECARD

##### MAPA ESTRATÉGICO POR PERSPECTIVAS



Figura 4: Mapa Estratégico por Perspectivas.  
Elaborado por: Salazar, M.



## PROPUESTA DE VALOR POR PERSPECTIVAS

<b>BALANCED SCORECARD PARA LA COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AVÍCOLA “LA FORTUNA”</b>			
<b>PERSPECTIVA</b>	<b>EJE</b>	<b>FODA</b>	<b>PROPUESTA DE VALOR</b>
<b>FINANCIERA</b>	CRECIMIENTO	Segmentos de mercado no explotados satisfactoriamente.	Expansión a nuevos mercados.
	PRODUCTIVIDAD A CORTO Y LARGO PLAZO	Desaceleración económica y falta de liquidez en el país.	Optimar procesos de recuperación de cartera.
<b>CLIENTE</b>	SERVICIO	Crecimiento comercial y poblacional en la zona norte de Manabí.  Portafolio de productos diversificado.	Mejorar la atención al cliente.
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	INNOVACIÓN	Estructura de procesos deficiente.  Empleo de metodologías para la mejora de la gestión administrativa en la organización	Optimización de procesos y recursos.
<b>FORMACIÓN Y CRECIMIENTO</b>	TALENTO HUMANO	Personal experimentado.  Resistencia al empleo de nuevos métodos de trabajo.	Motivación al personal.

*Figura 5: Propuesta de Valor por Perspectivas.  
Elaborado por: Salazar, M.*

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS POR PERSPECTIVAS

<b>BALANCED SCORECARD PARA LA COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AVÍCOLA “LA FORTUNA”</b>		
<b>PERSPECTIVA</b>	<b>IMPULSORES ESTRATÉGICOS</b>	<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>
<b>FINANCIERA</b>	Nuevos mercados.	Expansión de nuevos mercados a nivel regional y nacional.
	Eficiencia financiera.	Mejorar la rentabilidad empresarial.
<b>CLIENTE</b>	Captación de nuevos clientes.	Incrementar la base de datos de nuevos clientes.
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	Aptitud del recurso humano.	Eliminación de subcontratación.
	Mejora de procesos y recursos.	Optimización en tiempos y rendimientos.
<b>FORMACIÓN Y CRECIMIENTO</b>	Reconocimiento al esfuerzo laboral.	Implementar un sistema de compensaciones y de sanciones.

*Figura 6: Objetivos Estratégicos por Perspectivas.  
Elaborado por: Salazar, M.*

## MEDIDAS E INDICADORES CLAVE DE RENDIMIENTO (KPI)

MEDIDAS E INDICADORES CLAVE DE RENDIMIENTO (KPI)							
PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	KPI	DEFINICIÓN OPERATIVA	FRECUENCIA DE REVISIÓN	FUENTE DE DATOS	NIVELES BASE	RESPONSABLE DEL KPI
FINANCIERA	Expansión de nuevos mercados a nivel regional y nacional.	Ventas netas.	Porcentaje de canales de distribución/año.	Anual	Estado de Resultados.	50%	Gerente General
	Mejorar la rentabilidad empresarial.	Porcentaje de utilidad.	Porcentaje de utilidad.	Anual	Balance General.	50%	Departamento Financiero
CLIENTE	Incrementar la base de datos de nuevos clientes.	Número de clientes contactados.	Cientes potenciales/clientes contactados	Mensual	Informe de ventas mensual.	25%	Departamento Comercial
PROCESOS INTERNOS	Eliminación de subcontratación.	Incremento de la nómina.	Porcentaje de contratos a plazo fijo.	Anual	Contratos a plazo fijo.	25%	Departamento de Talento Humano.
	Optimización en tiempos y rendimientos.	Reducción en la duplicidad de tareas.	Total tiempo utilizado/total tiempo programado.	Mensual	Cronogramas de producción.	50%	Departamento de Producción.
FORMACIÓN Y CRECIMIENTO	Implementar un sistema de compensaciones y de sanciones.	Cronograma de actividades.	Total número de compensaciones o de sanciones/total número de compensaciones o de sanciones planificadas.	Mensual	Rol de pagos.	10%	Departamento de Talento Humano.

Figura 7: Medidas e Indicadores Clave de Rendimiento (KPI).

Elaborado por: Salazar, M.

#### **4. Conclusiones**

- La Cooperativa de Producción Avícola “LA FORTUNA” carece de un modelo de gestión administrativa que permita a la empresa la consecución de objetivos, cuyo resultado se refleja en la ineficacia e ineficiencia estratégica en las actividades comerciales.
- La Cooperativa de Producción Avícola “LA FORTUNA” carece de un sistema de administración financiero que permita una planificación y control de las finanzas, por lo que las decisiones administrativas-financieras son realizadas de manera empírica.
- La Cooperativa de Producción Avícola “LA FORTUNA” no dispone de un mejoramiento continuo de sistemas de calidad, lo cual incide, directamente, en sus procesos operativos, los mismos que no se encuentran documentados en un Manual de Procesos y Procedimientos.

#### **5. Recomendaciones**

- Que los directivos de la Cooperativa de Producción Avícola “LA FORTUNA”, revisen y analicen la propuesta de implementar un Modelo de Gestión Administrativa, basada en el Balanced Scorecard, en la institución.
- Adquirir una plataforma tecnológica que vaya acorde con los nuevos procesos productivos.
- Comprometer a los responsables de cada proceso en la difusión de tareas que se realizan en cada actividad, evitando retrasos en el cronograma establecido.

#### **6. Referencias bibliográficas**

- Gan, F., & Triginé, J. (2012). *Cuadro de Mando Integral*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de: <http://www.ebrary.com>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2009). *El Cuadro de Mando Integral.- The Balanced Scorecard*. Barcelona, España: Grupo Planeta.
- Porter, M. E. (2015). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia* (2a. ed.). Distrito Federal, México: Grupo Editorial Patria. Recuperado de: <http://www.ebrary.com>

- Salgueiro, A. (2015). *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de: <http://www.ebrary.com>
- Senplades. *Plan Nacional del Buen Vivir* (2013). Recuperado de: <http://www.buenvivir.gob.ec>