



**Balanced Scorecard aplicado en empresas de calzado de la provincia de
Tungurahua. Caso MELAN.**

Revista Publicando, 4 No 12. (2). 2017, 701-719. ISSN 1390-9304

**Balanced Scorecard aplicado en empresas de calzado de la provincia de
Tungurahua. Caso MELAN**

**Santiago Xavier Peñaherrera Zambrano¹, Santiago Omar Ortiz López², José
Bernardo Herrera Herrera³**

1. Universidad Técnica de Ambato, spenaherrera@uta.edu.ec

2. Universidad Técnica de Ambato, so.ortiz.lopez@uta.edu.ec

3. Universidad Técnica de Ambato, josebherrera@uta.edu.ec

RESUMEN

La nueva generación empresarial debe precisar con exactitud y cuidado la misión que regirá a la empresa del siglo XXI, por cuanto se entiende que esta representa las operaciones a ejecutar para lograr diferenciación ante el mercado meta. El presente trabajo fue desarrollado para describir el entorno de empresas de calzado del sector cuero de la provincia de Tungurahua. Además, se pretende concentrar aquellos objetivos posibles de lograr, en el negocio o unidad de negocio, en compendio con las oportunidades y amenazas que presenta el entorno. A diferencia de otros estudios del sector, este realiza un análisis de brechas estratégicas (GAP) que contribuyen a la planeación con conocimientos de causa de las estratégicas mal implantadas. En tal virtud se observa la relación causa efecto de las decisiones tomadas por la alta dirección en contraste con las respuestas del mercado. La esencia de este trabajo es la cuantificación y parametrización de los objetivos estratégicos traducidos a los planes operativos, en este sentido la empresa tomará mejores decisiones en el presente para impulsarse al horizonte estratégico.

PALABRAS CLAVES: Control de gestión, estrategia, cuadro de mando integral, planeación estratégica.



**Balanced Scorecard aplicado en empresas de calzado de la provincia de
Tungurahua. Caso MELAN.**

Revista Publicando, 4 No 12. (2). 2017, 701-719. ISSN 1390-9304

**Balanced scorecard applied to shoe companies in the province of Tungurahua.
Case MELAN**

ABSTRACT

The new business generation must accurately and carefully specify the mission that will govern the 21st century company, as it is understood that it represents the operations to be executed in order to achieve differentiation before the target market. The present work was developed to describe the environment of leather footwear companies in the province of Tungurahua. In addition, it is intended to concentrate those possible objectives to achieve, in the business or business unit, a compendium with the opportunities and threats presented by the environment. Unlike other studies in the sector, it performs an analysis of strategic gaps (GAP) that contribute to the planning with knowledge of the causes of the poorly implemented strategic ones. In this virtue, the cause-effect relationship of the decisions made by senior management in contrast with market responses is observed. The essence of this work is the quantification and parameterization of the strategic objectives translated into the operational plans, in this sense the company will make better decisions in the present to be promoted to the strategic horizon.

KEY WORDS: Management control, strategy, integral scorecard, strategic planning.



Balanced Scorecard aplicado en empresas de calzado de la provincia de Tungurahua. Caso MELAN.

Revista Publicando, 4 No 12. (2). 2017, 701-719. ISSN 1390-9304

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad la línea de calzado de dama, caballero y niños es muy apreciada en el mercado ecuatoriano los mismos que son producidos en cantidades elevadas por las empresas. Se puede destacar el incremento elevado de la adquisición de estas prendas en épocas especiales como puede ser el fin de año y temporada escolar. La oportunidad de negocio que aprovechara la empresa es el desarrollo de una línea exclusiva para dirigirse a mujeres y niños, creando nuevas tendencias de moda para toda la zona 3. Cabe destacar que el calzado ha cobrado una importancia notoria en la sociedad ecuatoriana, enfocada en la estética. De este modo se propone la creación y el lanzamiento de una nueva línea exclusiva de calzado de la marca DEMI (Amat, 2013).

Ecuador es un sustancial competidor en el contexto continental, su posición estratégica ha crecido en la última década entre otros países de América del Sur. La modalidad de servicios de paquete completo de varias líneas de producto o “*sourcing*” constituye una herramienta clave en el desarrollo de marca. Empresas con una importante imagen de marca usan a la industria ecuatoriana como maquila de su producción. MELANS se ha convertido en un modelo de progreso, siendo siempre una empresa preocupada por el talento humano, al que ha brindado continuamente las mejores condiciones laborales.

La empresa MELANS tiene como principales objetivos en la parte financiera mejorar la rentabilidad a través de la reducción de egresos y el incremento de ingresos. Los objetivos enfocados hacia el cliente son fidelizar a sus clientes a través de la lealtad sobre la marca. Además de fomentar su participación a través de la implementación de sugerencias y evaluación de las mismas. Por otra parte, se enfoca a los objetivos de procesos internos como son optimización de materias primas, mejoramiento de tiempos y mejora de servicio. Los objetivos de aprendizaje y crecimiento empresariales son fomentar el aprendizaje continuo a través del cumplimiento de metas individuales (Amat, 2013).

Dentro del mismo contexto, la implementación de una cultura de trabajo en equipo llevando un control humano de trabajo en última instancia de desarrollo en el personal competencias claves. El establecimiento de objetivos contribuye al éxito de la empresa, ya que ayudan a establecer su orientación, además motiva al factor humano de la



Balanced Scorecard aplicado en empresas de calzado de la provincia de Tungurahua. Caso MELAN.

Revista Publicando, 4 No 12. (2). 2017, 701-719. ISSN 1390-9304

empresa procurando concentrar los esfuerzos organizacionales hacia un mismo horizonte temporal (Amat, 2013).

La misión de la empresa es: “ser una empresa industrial dedicada al diseño, confección y comercialización calzado para mujeres y niños, de primera calidad, ofreciendo un excelente servicio a precios justos, preocupándose siempre en satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes, buscando permanentemente la innovación y la mejora de sus procesos ofrecidos para toda la zona 3” (Sanchez, 2017, pág. 12).

Su visión es: “ser líderes nacionales en la confección y comercialización de calzado para mujeres y niños de primera calidad, de tal forma que se cuente con puntos de venta en las principales ciudades del país, además, contará con talento humano comprometido y capacitado profesionalmente para satisfacer las necesidades de los clientes, contribuyendo con el desarrollo del país y su bienestar social” (Sanchez, 2017, pág. 12).

Sus principales valores son: Respeto, puesto que se actúa bajo principios éticos y normas empresariales, que permiten la exigencia de las responsabilidades mutuas, como respuesta al convivir social. Responsabilidad, ya que se trabaja con excelencia entorno a la organización, atendiendo a los clientes internos, sus condiciones laborales, en cumplimiento con las normas de calidad. Honestidad, por la aplicación de principios que guían y aseguran la operación transparente de la empresa y sus relaciones internas y externas (Sanchez, 2017).

Responsabilidad social, al contribuir al desarrollo humano dentro de su entorno geográfico. Transparencia y honestidad, ya que la empresa tiene la obligación de ser honesta con sus clientes, proveedores y competencia, así como de mostrar una completa transparencia en la rendición de cuentas de tipo social, tributaria y fiscal. La honestidad es un contribuyente directo para el incremento de la imagen corporativa y de marca (Ballarín, 2014).

Las políticas rigen las relaciones interpersonales en la organización, destacando las responsabilidades de las dos posiciones laborales en la empresa. Las políticas constituyen un punto de equilibrio entre el capital y el trabajo. Dependiendo de los requerimientos empresariales, las diferentes políticas establecen normas referentes a la conducta del empleado, la asistencia, código de vestimenta y otras relacionadas con las



Balanced Scorecard aplicado en empresas de calzado de la provincia de Tungurahua. Caso MELAN.

Revista Publicando, 4 No 12. (2). 2017, 701-719. ISSN 1390-9304

condiciones laborales (Ballarín, 2014).

La implantación de políticas de igualdad, contra la discriminación y las políticas de acción afirmativa, por ejemplo, para fomentar un comportamiento libre de prejuicios en la empresa. Estas políticas motivan el respeto y consideración a los grupos atípicos y a las minorías, que generalmente son vulnerados en sus derechos más básicos (Busco y Quattrone, 2015).

En la matriz PEDI el objetivo superior se orienta al incremento de la rentabilidad de la empresa, como objetivo general, incrementar la cartera de clientes hacia la empresa, se cuenta además con los objetivos específicos que son mejorar el servicio para nuestros clientes en un 40% en el presente trimestre, el segundo objetivo es implantar una campaña de publicidad en todos los medios de disfunción durante un semestre en el presente año, como tercer objetivo tenemos el incremento del nivel de promoción en un 50% durante un trimestre del presente año (Cazar , 2014).

Las actividades que contribuirán al cumplimiento del primer objetivo específico son la realización de capacitaciones, aplicación de técnicas idóneas de comercialización e introducir mejoras en la calidad mediante normativas de calidad, las actividades para cumplir el segundo objetivo son la creación de un modelo de publicidad para publicarlo en los diferentes medios, realización de afiches, ubicación estratégica de vallas publicitarias, entrevistas con el gerente, las actividades para la realización del tercer objetivo específico son aplicación del merchandising y dar un seguimiento a las ventas, realización de ventas personalizadas y seguimiento a las ventas (Cazar , 2014).

El indicador desde el punto de vista de objetivo superior es: número de ventas de productos en el semestre del presente del año. En el ámbito de objetivo general se presenta el número de personas promedio de compradores del producto. El indicador con respecto a objetivos específicos es el número de quejas de los clientes sobre el servicio o producto. El indicador en el ámbito de actividades a realizar es la aplicación de los parámetros para la propuesta y número de ventas a realizar (Colina, 2014).

En lo que compete con los medios de verificación, en el ámbito de objetivo superior se presenta el promedio de clientes que adquieren el producto. Con respecto al objetivo general, se tiene el promedio de posibles clientes que quieran adquirir el producto y



Balanced Scorecard aplicado en empresas de calzado de la provincia de Tungurahua. Caso MELAN.

Revista Publicando, 4 No 12. (2). 2017, 701-719. ISSN 1390-9304

servicio. Los medios de verificación con respecto a objetivos específicos son la calidad del servicio ofrecida en la empresa. Con respecto a actividades, se tienen los medios de verificación a los resultados del trabajo mediante encuestas (Colina, 2014).

Correspondiente a los supuestos esta la puesta en marcha de la campaña para elevar el número de clientes hacia la empresa. En cuanto al objetivo general, los supuestos son el incremento de clientes directamente proporcionales al nivel del servicio. Por otra parte, los supuestos para el nivel de objetivos específicos son las condiciones de aprobación de los permisos para la realización de la campaña. Y en última instancia se tiene para los supuestos de las actividades el presupuesto que tendrá la empresa para la realización de la siguiente campaña (Cazar, 2014).

En la matriz del Plan de Marketing, el resumen narrativo presenta el objetivo superior que es incrementar la cartera de clientes hacia la empresa, como objetivo general se tiene implantar una campaña de publicidad en todos los medios de disfunción se cuenta además con los objetivos específicos que son aplicación de técnicas idóneas de comercialización, introducir mejoras en la calidad mediante normativas de calidad, las actividades que realizaremos para cumplir el primer objetivo específico son, recibir una capacitación sobre el modelo AIDA, aplicación de prevención, corrección y reducción de efectos no deseados (Cazar , 2014).

En lo que corresponde a indicadores con respecto a objetivo superior se tiene el porcentaje de clientes hacia la empresa en el semestre presente del año, como indicador con respecto a objetivo general se encuentra el número de clientes del producto en los últimos cinco años, el indicador con respecto a objetivos específicos es el promedio de edad de los clientes de los servicio o producto, el indicador con respecto a nuestras actividades a realizar es la cantidad de espacios dirigido a las actividades (Colina, 2014).

En lo que compete con los medios de verificación con respecto a objetivo superior tenemos el porcentaje de clientes que adquieren nuestro producto, con respecto a objetivo general tenemos registro de los clientes y su impacto en la realización de la compra, los medios de verificación con respecto a objetivos específicos son qué tipo de servicio se da a los clientes de nuestra empresa, y con respecto a actividades tenemos los certificados de la realización de las actividades asignadas previamente (Colina,



Balanced Scorecard aplicado en empresas de calzado de la provincia de Tungurahua. Caso MELAN.

Revista Publicando, 4 No 12. (2). 2017, 701-719. ISSN 1390-9304

2014).

Con el análisis estratégico se lleva a cabo la investigación sobre el entorno de negocios dentro del cual opera y estudia la propia organización, con el fin de formular estrategias decisivas para la gestión organizacional. Para el mejoramiento de la empresa se debe realizar periódicamente un análisis estratégico el cual servirá para determinar las cosas que se deben mejorar y aquellas que marchan bien. Siempre pensando en incrementar la eficiencia de la organización y eficacia mediante el aumento de la capacidad de la organización para implantar y reimplantar sus recursos de forma inteligente.

2. MATERIALES Y MÉTODOS

Para el desarrollo del estudio de caso se ha considerado diferentes instrumentos de las estrategias a decir, mapas estratégicos, indicadores de gestión, Cuadros balanceados de control. El mapa estratégico es una parte proporcional del cuadro de mando integral que en gran medida permite ver las relaciones entre los diferentes factores que intervienen en las actividades organizacionales.

La metodología del mapa estratégico proporciona una herramienta fundamental para comprender los diferentes componentes de una institución y las interrelaciones de una estrategia. Al formular una propuesta de valor diferenciadora para el cliente, la satisfacción debe ser el pivote en el que gira el diseño de la estrategia. Para crear valor se debe considerar la gran importancia existente en la negociación de los procesos internos, en este sentido, proporcionaran una mejora en la productividad.

Toda estrategia está compuesta de varios contenidos ya sean importantes y complementarios en relación con los objetivos que se desean obtener. Al realizar mejoras en los procesos operacionales, sin duda se podrá apreciar en un corto plazo la disminución de los costos de producción y de operación incrementados. Por su parte, la rentabilidad en las organizaciones y la calidad de los productos están encadenadas al valor de los activos intangibles a decir: el capital humano, de información y organizacional.

El Balanced Scorecard tiene como fundamento la relación de los activos intangibles, debido a que tiene como fundamento el estudio financiero, clientes, procesos internos y aprendizaje y conocimiento que se conoce como la estructura causa – efecto y permite a las organizaciones aclarar sus objetivos para crear valor.



Balanced Scorecard aplicado en empresas de calzado de la provincia de Tungurahua. Caso MELAN.

Revista Publicando, 4 No 12. (2). 2017, 701-719. ISSN 1390-9304

La estrategia en gran medida es un paso en un proceso continuo que permite detallar la realización de una organización estableciendo la esencia y la razón de ser. Dentro del mismo contexto, se considera que el punto de partida está reaccionado con la misión lo que es muy diferente a la visión que es una aproximación como se verá en un futuro. La estrategia se desarrolla acorde a la evolución y condiciones variables ya sean del entorno externo y las capacidades interna que poseen.

Perspectiva Financiera. “Es el objeto final para las empresas que buscan aumentar las unidades.” (Kaplan, R & Norton, D. 2004, pág. 67). La acción de usar indicadores permite identificar el desempeño de las diferentes estrategias empleadas para su evaluación lo que se asocia al término de la rentabilidad que no es otra cosa que la suma de enfoques básicos como el crecimiento de los ingresos y productividad que en gran medida genera un aumento considerable de productos vendidos a nuestros clientes o segmento de mercado pre establecidos.

Al surgir el mejoramiento de la productividad el primer fenómeno que se da es la disminución de los gastos directos e indirectos que da origen que las organizaciones puedan producir más con un gasto mínimo en el talento humano, materiales, energía y suministros. En relación con lo anterior la perspectiva financiera está relacionada el incremento de la productividad en un corto plazo.

Perspectiva del cliente. “La estrategia de aumento de los ingresos requiere una propuesta de valor específica en la perspectiva del cliente que describa de qué modo la empresa creará un valor diferenciado y sustentable para determinados segmentos objetivos” (Kaplan, R & Norton, D. 2004, pág. 69).

Al referirse a la perspectiva del cliente se tiene un encadenamiento a procesos internos ya que todos los procesos y recursos dan como resultados un producto o servicio, como satisfactor. Para generar un valor que sea percibido por los compradores se debe observar en el mapa estratégico la formulación de objetivos que se alcanzará, los más comunes son la satisfacción del cliente, retención, adquisición, rentabilidad, participación del mercado y participación en las compras del cliente.

Los procesos de gestión de operaciones aportan al desarrollo desde la cadena de suministros de los productos o servicios que posteriormente recibirán los clientes. Al relacionar los procesos internos se debe considerar la importancia que representa la



Balanced Scorecard aplicado en empresas de calzado de la provincia de Tungurahua. Caso MELAN.

Revista Publicando, 4 No 12. (2). 2017, 701-719. ISSN 1390-9304

gestión de los clientes, ya que es un proceso de mucha amplitud y profundidad. La selección consiste en la identificación de necesidades y características de los individuos para su posible necesidad, entre las metodologías de selección de clientes se presenta en función de: ingresos que perciben, edades, culturas, tradiciones entre otros

Los procesos de creación de productos o servicios están enfocados al área de investigación y desarrollo. En gran medida la permanencia de un negocio en el mercado define su nivel de innovación. La innovación se enlaza con la dinámica del comportamiento del consumidor. Para que exista un proceso de innovación se debe considerar una diversidad de subprocesos a decir: identificación de oportunidades para plantear nuevos productos o servicios, investigación y desarrollo y por supuesto el diseño de nuevos productos o servicios.

Los procesos reguladores son sustancialmente enriquecedores en la perspectiva de procesos internos pues bien al contar con regulaciones para el desarrollo del producto o servicio adquiere el derecho de operar en las diferentes comunidades o países. Las regulaciones más conocidas a saber son, normas ambientales, de gestión social, a su vez estas están encaminadas a la generación de responsabilidad social. Las regulaciones y normativas vigentes de los trabajadores permiten gestionar la seguridad y salud de los empleados.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento es la parte más fundamental del Balanced Scorecard pues sin un aprendizaje permanente no se podría hablar de estrategias. Entre los activos intangibles dentro de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento están: el capital humano (diferentes habilidades, competencias y conocimientos), el capital de la información (arquitectura de información) y capital organizacional que permitirá sostener el cambio que se desea plantear con base en la estrategia. En este sentido, se puede afirmar que el desarrollo de aprendizaje y crecimiento en el mapa estratégico es la base o motor de toda la metodología.

El Balanced Scorecard es una herramienta para el desarrollo de las empresas que requiere del apoyo de un mapa estratégico en donde se definen los objetivos que se quieren alcanzar. Dentro del mismo contexto esta herramienta traduce los objetivos plantados en indicadores y metas que se puedan alcanzar una vez que fueron identificados. Una vez de



Balanced Scorecard aplicado en empresas de calzado de la provincia de Tungurahua. Caso MELAN.

Revista Publicando, 4 No 12. (2). 2017, 701-719. ISSN 1390-9304

se han transformado los objetivos en indicadores y metas se debe considerar la gran importancia de plantear los planes de acción que permitan alcanzar las metas.

Dentro de otro contexto, no hay mejor manera de beneficiarse de un análisis realizado estratégicamente. Un análisis DAFO o análisis FODA contribuye a tener una visión de la estrategia, además, se logra conocer las ventajas y desventajas que hay en el mercado así se lo emplea en la empresa.

3. RESULTADOS

ANÁLISIS INTERNO

Mediante este análisis la empresa determina lo que pueden hacer, por lo que tiene que ver hacia adentro e identificar los puntos positivos y negativos, y establecer grupo de herramientas para mejorar la imagen de la empresa dentro del mercado.

Tabla 1. Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
(F1) Accesibilidad al producto	(D1) El proceso de venta tardara un poco más que los otros locales comerciales.
(F2) No contamina el medioambiente	(D2) Personal no cuenta con la capacitación necesaria para la fabricación de este tipo de producto.
(F3) La marca es propia e innovadora.	(D3) Los consumidores en el mercado no poseen la información necesaria sobre esta nueva marca.
(F4) La inversión para su fabricación no tendrá un precio muy significativo.	(D4) Falta de logística para distribuir el producto ya que debe ser directo e indirecto para poder aumentar ganancias y no permitir la competencia que se involucre en el mercado.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	(A1) Falta de consciencia ecológica en los clientes
	(A2) Bajo impacto en cuanto a la introducción del producto en el mercado por falta de costumbre de utilización del mismo.
(O3) La fabricación será supervisada por especialista en el producto	(A3) Precio mayor en prendas seleccionadas.



Balanced Scorecard aplicado en empresas de calzado de la provincia de Tungurahua. Caso MELAN.

Revista Publicando, 4 No 12. (2). 2017, 701-719. ISSN 1390-9304

(O4) Precio Módico, para sectores claves	(A4) Alto costo de la maquinaria para la elaboración de prendas de alta calidad.
--	--

Fuente: los autores

En la Matriz Boston Consulting Group, las estrellas son productos de alto crecimiento y posición relativa de mercado. Las estrellas son productos con alto crecimiento, pero baja posición de mercado, el empresario pretenderá convertirla rápidamente en vaca lechera para esto se destinarán un presupuesto de recursos, en contraste a este criterio, la vaca puede transformarse en perro.

Los productos interrogantes demandan un tratamiento más especial y exhaustivo. Presentan valores bajos de crecimiento de ventas y posición relativa. Tienen la posibilidad de convertirse en estrellas y posterior en un producto vaca como fuente de ingresos. No siempre cumplen el requerimiento del empresario aun que se invierta un volumen alto de recursos. Por todo lo señalado este es el riesgo asumido por el empresario.

Los producto perro tienen niveles bajos de crecimiento en ventas y posición relativa de mercado. En términos generales, constituyen un gasto para la empresa, en ocasiones son productos necesarios que no generan renta, pero se usan como apalancamiento de mercado. En la estrategia de cartera de productos pueden ser considerados como comodines siempre y cuando se relacionen con otros de la línea o gama.

ANÁLISIS EXTERNO

Las oportunidades y amenazas se midieron como parte de un análisis externo. Ambas pueden ocurrir cuando las cosas suceden en el entorno externo que puede requerir un cambio en la empresa. Estos cambios externos pueden atribuirse, pero no se limitan a las tendencias del mercado, los proveedores, socios, clientes, competidores, las nuevas tecnologías y el entorno económico. Las oportunidades se presentan como factores atractivos que pueden propulsar o influir positivamente en la organización de algún modo. Las amenazas son factores externos que puedan poner la meta de la organización en riesgo. Estas a menudo se clasifican por su nivel de gravedad y probabilidad de ocurrencia.

En este momento del diagnóstico, se necesita conocer a las personas que utilizan el producto o servicio, medir la satisfacción del cliente. El análisis estratégico debe de ser parte fundamental de las actividades de una empresa cada determinado tiempo, saber



Balanced Scorecard aplicado en empresas de calzado de la provincia de Tungurahua. Caso MELAN.

Revista Publicando, 4 No 12. (2). 2017, 701-719. ISSN 1390-9304

las cosas que está haciendo bien y aquellas que no están funcionando es muy importante para mantener su buen funcionamiento y organización. La empresa MELANS se caracteriza por llevar a cabo sus proyectos a partir de innovación.

F O D A	FORTALEZA	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	Dar a conocer la buena ubicación de la empresa a los posibles consumidores ya que es un lugar dentro de la ciudad. (F1- O1)	Implantar capacitaciones periódicas a los colaboradores sobre la fabricación de las prendas de vestir para que producto final sea de calidad. (D2 – O2)
AMENAZAS	Implantar campañas publicitarias dirigidas especialmente al público joven de la ciudad de Ambato, ya que son uno de los principales consumidores (A1 – F2)	Brindar información de los beneficios del producto al medioambiente, para así causar más impacto a los posibles consumidores, y así poderlos fidelizar. (D3 – A2)

EVALUAR LAS ESTRATEGIAS URGENTES

En este caso MELANS deber analizar, revisar y calcular el desempeño de los diseños de planificación que se llevan en la organización. La planificación se la lleva en un orden determinado para conseguir los resultados esperados. Estas sirven para guiar a las empresas a cumplir sus metas relacionadas con el crecimiento, desarrollo y la rentabilidad. También se han planteado estrategias más localizadas que se aplican en secciones específicas de una organización o que están pensadas para conseguir logros inmediatos.



Balanced Scorecard aplicado en empresas de calzado de la provincia de Tungurahua. Caso MELAN.

Revista Publicando, 4 No 12. (2). 2017, 701-719. ISSN 1390-9304

4. DISCUSIÓN

El concepto de producto implica no solo las prendas con sus características tangibles, sino también aquellas intangibles que se presentan en el proceso de decisión de compra. A partir de este criterio, el producto tangible se representa por medio de un satisfactor que se valora en función de su durabilidad, partiendo de la imagen regional. Como resultado de lo anterior, MELANS, lanzara un producto tangible que satisfaga la necesidad de la mujer ecuatoriana en la ciudad de Ambato, con calzado cuidadosamente diseñadas y confeccionadas con todos aquellos insumos que hagan a cada zapato único y especialmente bello para el pie de la mujer. Los diseños del calzado serán exclusivamente inspirados en el pie de la mujer ecuatoriana, teniendo en cuenta igualmente, su posición socioeconómica, el clima de la ciudad de Ambato, las ocasiones en que se usarán las prendas.

En lo anterior, radicara el concepto básico del producto que ofrece MELANS, un gran portafolio de calzado exclusivamente diseñado y confeccionado para la mujer citadina. Como se mencionó, para MELANS el concepto de producto implica igualmente tener en cuenta sus características o atribuciones intangibles importantes para que este realmente logre satisfacer al consumidor. Teniendo en cuenta lo anterior, dentro del concepto del producto se tiene la calidad, imagen de la marca y beneficios adicionales de la prenda. Por esta razón, la composición de las prendas es con insumos y materias primas de la mejor calidad, de igual manera en los procesos, con los mejores sastres y personal de primera línea que provea al cliente lo que busca y logre satisfacerlo.

Dentro del estudio se ha observado un gran auge de los centros comerciales de la región, específicamente en la ciudad de Ambato. Por tal motivo, después de realizar una investigación sobre centros comerciales y viajes al extranjero en este proyecto, se encontró que este comportamiento refleja la buena aptitud de los consumidores y la disposición que tienen para hacer sus compras mayormente en centros comerciales donde encuentran seguridad, practicidad y variedad. En consecuencia, para determinar la estrategia de distribución por medio de la aplicación de las encuestas se preguntó: ¿En qué lugar de Ambato le gustaría que estuviera ubicado el almacén de su calzado favorito? El resultado arrojó que 70% de los encuestados respondió que el lugar en



Balanced Scorecard aplicado en empresas de calzado de la provincia de Tungurahua. Caso MELAN.

Revista Publicando, 4 No 12. (2). 2017, 701-719. ISSN 1390-9304

donde esperarían encontrar su almacén de calzado de preferencia en una vitrina de centro comercial. Por esta razón, como canal de distribución se abrirá el almacén localizado estratégicamente en uno de los centros comerciales más concurridos de la ciudad de Ambato.

La ubicación del almacén tendrá en cuenta el fácil acceso a él con las facilidades del transporte público o privado. Igualmente, a través una plataforma montada en la página web de la empresa, las clientas pueden hacer sus pedidos en la ciudad de Ambato, en donde ese mismo día tendrá la oportunidad de tener las prendas en sus manos sin salir de casa. Para hacer uso de esta herramienta se contará con tablas de tallas en donde dependiendo a algunas medidas empeine, babillo y falanges en cm se determinan la talla de la mujer. También, las clientas podrán escoger entre 18 Presupuesto asignados relacionados con el desarrollo de una colección por temporada. 45 colores

Los precios se calculan tomando en consideraciones características propias del producto y basándose en una estrategia que pretende tener precios competitivos con la competencia directa de la empresa. La fórmula para el cálculo del precio variará en primer lugar, si es que el producto se confecciona en la empresa o si este lo provee una empresa externa. Para el caso de los productos que se confeccionan en la empresa, el cálculo del precio dependerá de:

1) Metros de cuero a ocupar. Dado por las especificaciones de cada producto (ancho, alto y multiplicador de cuero). 2) Precio a público del cuero a ocupar (insumo elegido por el cliente). Estos precios varían entre los \$9 hasta los \$15 el decímetro lineal que afecta el valor final del producto. La diferencia de precios se debe principalmente a la diferencia de diseño, calidad y composición de las telas. 3) Precio de confección de la prenda interior del tipo de producto. Este depende de la complejidad de hechura del producto y el tiempo necesario para su confección. 4) Numero de prendas interiores a confeccionar. Este dependerá de las especificaciones del producto.

Las acciones que MELANS seguirán para promocionar los servicios y productos que la empresa ofrece: 1) “Ganchos comerciales”: serán quienes realizarán el primer contacto con el cliente, recomendando a la empresa. En una primera instancia se contactarán a vendedores de otras prendas de vestir al por mayor donde la cantidad podría ser más



Balanced Scorecard aplicado en empresas de calzado de la provincia de Tungurahua. Caso MELAN.

Revista Publicando, 4 No 12. (2). 2017, 701-719. ISSN 1390-9304

atractiva para la empresa. Estas personas no serán empleados de la empresa y el incentivo para ellos se genera por la ganancia que obtendrá por cada proyecto que recomienden y se apruebe. La variación de las ganancias irá entre un 5% y 7% del valor neto del proyecto.

El porcentaje que recibirá cada gancho variará según el nivel de éxito que obtengan sus recomendaciones en promedio los meses anteriores. El sistema está diseñado para que el gancho no necesariamente deba dedicar horas extras para recomendar a la empresa, este puede ocupar las mismas horas que dedica a la venta de otros artículos diferente al de la empresa, ya que, es justo en sus horas de trabajo cuando está en contacto con los potenciales clientes para la empresa. Para reconocer cual gancho es el que ha realizado el contacto, la empresa proporcionará a cada uno de ellos tarjetas promocionales, las cuales serán repartidas y contendrán un incentivo para el cliente que posee la tarjeta (descuentos o regalos) y según su numeración poder saber quién es el gancho que ha recomendado la empresa. 2) Soporte gráfico impreso: se imprimirá los volantes para su entrega en las calles de la ciudad en estudio.

Los objetivos operativos fueron configurados con base a su efecto, para este fin se usó la herramienta mapa de procesos (Figura 1). Además, se estructuró el cuadro balanceado que configura los objetivos, metas e indicadores estratégicos, para el aseguramiento de la estrategia.



Balanced Scorecard aplicado en empresas de calzado de la provincia de Tungurahua. Caso MELAN.

Revista Publicando, 4 No 12. (2). 2017, 701-719. ISSN 1390-9304

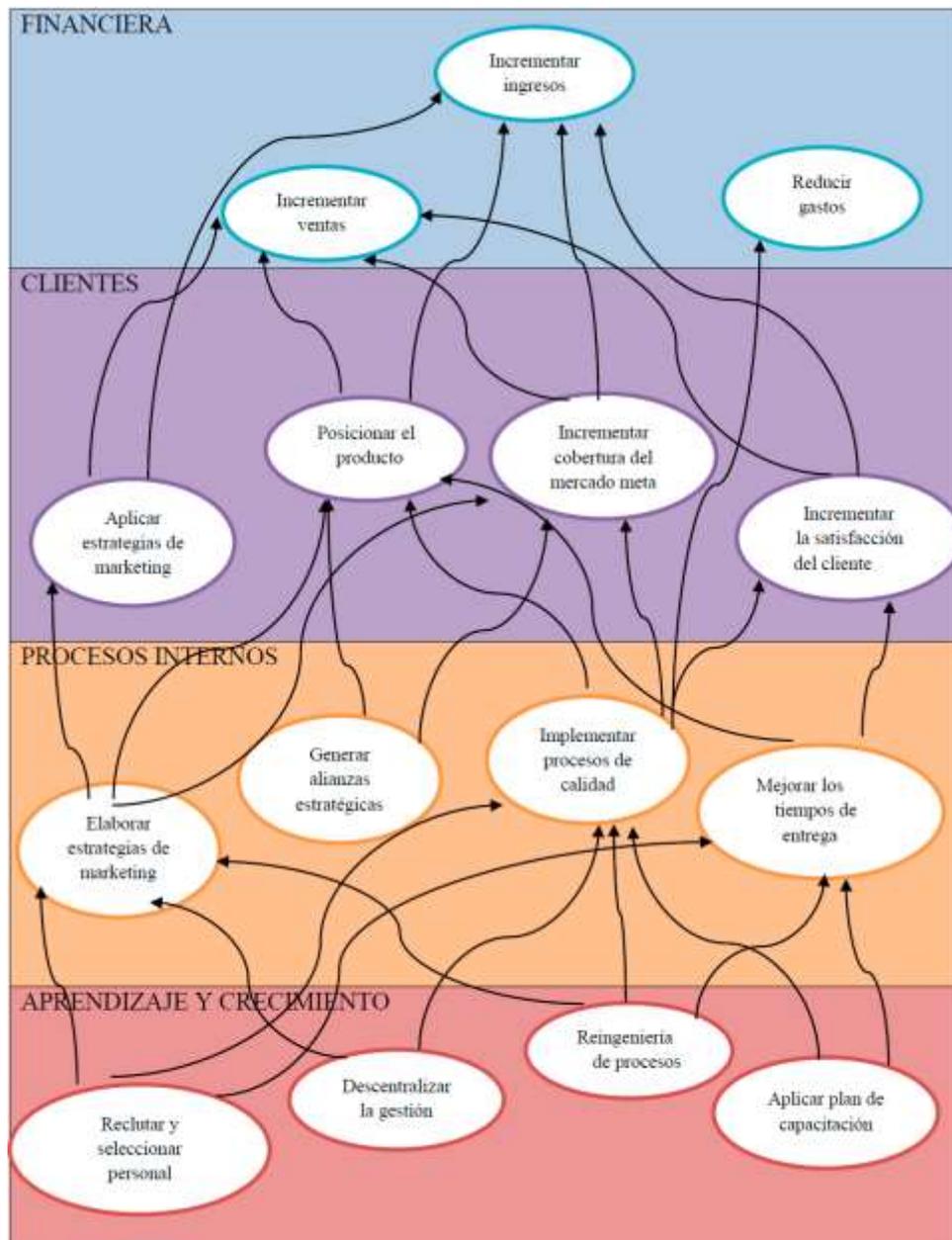


Figura 1. Mapas de procesos de la estrategia MELANS



Balanced Scorecard aplicado en empresas de calzado de la provincia de Tungurahua. Caso MELAN.

Revista Publicando, 4 No 12. (2). 2017, 701-719. ISSN 1390-9304

OBJETIVO	INDICADORES DE RESULTADOS	FÓRMULA	MEDIDA		
			LINEA BASE	ESTÁN DARD	META
Incrementar ventas	1. Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto) 2. Rentabilidad Operacional del Patrimonio 3. Rentabilidad Financiera	$\frac{Utilidad\ Neta}{Ventas}$ $\frac{Utilidad\ Operacional}{Patrimonio}$ $\frac{Ventas}{Activo} * \frac{UAI}{Ventas} * \frac{Activo}{Patrimonio} * \frac{UAI}{UAI} * \frac{UAI}{UAI}$	-	20% 15% 20%	20% 15% 20%
Incrementar ingresos	1. Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto)	$\frac{Utilidad\ Neta}{Ventas}$	-	80%	80%
Reducir gastos	1. Margen Bruto en Ventas 2. Margen Operacional	$\frac{Ventas\ Netas - Costo\ de\ Ventas}{Ventas}$ $\frac{Utilidad\ Operacional}{Ventas}$	-	25% 25%	25% 25%
Aplicar estrategias de marketing	1. Encuestas dirigidas a potenciales clientes 2. Programas y cursos ofertados 3. Análisis del precio	- Encuestas realizadas/encuestas programadas - Número de programas ofertados / demanda de capacitación - Costo por curso/costo competencia	-	10% 20% 90%	10% 20% 90%
Posicionar el servicio	1. Posición relativa de la empresa frente a sus competidores; 2. Calidad reconocida por el cliente	- $\frac{(\# de encuestas que conoce la empresa / Total de encuestados) * 100}{Garantía del producto/Servicio permanente}$	-	70% 70%	70% 70%
Incrementar cobertura del mercado meta	1. Frecuencia de visitas; 2. Cobertura;	- $\frac{Número\ de\ visitas\ realizadas\ (mensuales)}{Número\ de\ visitas\ programadas}$ - $\frac{Porcentaje\ de\ clientes\ reales\ versus\ el\ total\ de\ clientes\ potenciales * mensual}$	-	75% 80%	75% 80%
Incrementar la satisfacción del cliente	1. Numero de quejas; 2. Numero de quejas resueltas;	- $\frac{Porcentaje\ de\ clientes\ insatisfechos}{Porcentaje\ de\ quejas\ resueltas}$	-	80%	80%
Elaborar estrategias de marketing	1. Conocimiento del producto y empresa. 2. Market Share (Participación del mercado):	- $\frac{Uso\ adecuado\ del\ CRM\ (Gestión\ de\ relaciones\ con\ el\ cliente)}{Cliente}$ - $\frac{Ventas\ del\ producto\ o\ servicio * ventas\ totales}{Ventas\ totales}$	-	60% 60%	60% 60%
Generar alianzas estratégicas	1. Contribución por producto 2. Contribución por servicio 3. Índice de comercialidad	- $\frac{Margen\ individual/margen\ total}{Margen\ individual/margen\ total}$ - $\frac{Venta\ producto\ no, 2,3/ventas\ totales}{Ventas\ totales}$	-	80% 75% 75%	80% 75% 75%
Incrementar la la satisfacción del cliente	1. Nivel de calidad (producto) 2. Nivel de cumplimiento (servicio)	- $\frac{Total\ productos\ sin\ defectos}{Total\ Productos\ ofertados}$ - $\frac{Total\ cursos\ realizados}{Total\ cursos\ ofertados}$	-	50% 50%	50% 50%
Mejorar tiempos tiempos de entrega	1. Numero de entregas a tiempo 2. Numero de entregas	- % de JIT - $\frac{\% entregas\ a\ tiempo - \% entregas}{\% entregas}$	-	40% 40% 40%	40% 40% 40%
Reclutar y seleccionar personal	1. Porcentaje de cargos vacantes; 2. Vacantes Abastecidas 3. Numero de procesos por cargo	- $\frac{\% CV = Número\ de\ Cargos\ Vacantes}{Número\ Total\ de\ Cargos}$ - $\frac{\% VA = Número\ de\ Vacantes\ Abastecidas}{Número\ de\ Vacantes}$ - $\frac{\% PC = Número\ de\ procesos\ realizados}{Número\ de\ Cargos\ Abastecidas}$	-	20% 20% 20%	20% 20% 20%
Descentralizar la gestión	1. Costo de la inversión por trabajador 2. Horas trabajadas	- $\frac{Total\ de\ la\ inversión}{Total\ de\ trabajadores\ capacitados}$ - $\frac{Horas - hombre\ trabajadas}{numero\ promedio\ de\ trabajadores}$	-	15% 15%	15% 15%
Re ingeniería de procesos	1. Cumplimiento = 2. Nivel de Escolaridad = 3. Cubrimiento =	$\frac{Número\ de\ cursos\ realizados}{Número\ de\ Cursos\ presupuestados}$ $\frac{Número\ de\ Profesionales}{Número\ total\ de\ trabajadores}$ $\frac{Número\ de\ Participantes}{Número\ total\ de\ colaboradores}$	-	25% 25% 25%	25% 25% 25%
Aplicar plan de capacitación	1. Medición de la Reacción 2. Aprendizaje 3. Conducta	$\frac{Número\ de\ personas\ satisfechas}{número\ de\ personas\ asistentes}$ $\frac{Porcentaje\ de\ conocimientos\ adquiridos}{Total\ de\ conocimientos\ recibidos}$ $\frac{Porcentaje\ de\ mejoramiento\ del\ comportamiento}{porcentaje\ de\ desempeño\ en\ el\ trabajo}$	-	80% 80% 80%	80% 80% 80%

Figura 2. Cuadro de mando balanceado de la estratégica MELANS

5. CONCLUSIONES

Se puede concluir que mediante al análisis estratégico de la situación de la empresa se puede identificar detalladamente de los factores internos y externos que afectan y



Balanced Scorecard aplicado en empresas de calzado de la provincia de Tungurahua. Caso MELAN.

Revista Publicando, 4 No 12. (2). 2017, 701-719. ISSN 1390-9304

benefician a la empresa, creando así un enfoque claro de la organización que llevará a una mejor comprensión y a la perfecta toma de decisiones que influirán en su futuro.

Se verificó que mediante este análisis interno de la empresa podremos determinar los puntos positivos y negativos, y establecer un conjunto de recursos que pueden utilizarse para mejorar la imagen de la empresa dentro del mercado.

Se comprende que los cambios externos de la empresa no limitan a las tendencias del mercado, los proveedores, socios o clientes y que las oportunidades de la empresa se presentan como factores atractivos que pueden propulsar o influir positivamente en la organización de algún modo.

Al aplicar la matriz BCG concluimos que los productos más rentables y deben ser explotados para proporcionar tanto dinero como sea posible ya que las utilidades obtenidas de las “vacas” se debiese invertir en las estrellas para apoyar su crecimiento y tener varias alternativas de rentabilidad eficiente en el mercado ambateño.

Presentando el análisis GAP comprendimos la importancia de elaborar informes sobre las deficiencias de su sistema e identificar las necesidades que requieran atención, y con este método dar la oportunidad de decir cualquier preocupación que pueda tener acerca de su sistema o sobre su proceso de fabricación de las prendas de vestir. El 95% de la población compra calzado casual, sport y deportivo. Las 3 principales marcas de calzado que se conocen son Nike, Adidas y Puma, las cuales serán nuestros competidores.

La empresa debe de plantear una serie de objetivos desafiantes y una serie de planes de acción sólidos para un crecimiento sostenido, de tal forma que estos prevean a la misión, visión y filosofía organizacional como medidas de desempeño, para que se obtengan resultados satisfactorios

REFERENCIAS

- Amat, J. (2013). Control 2.0. Una perspectiva del control de gestión menos financiera y más cualitativa. Editorial Profit. Barcelona.
- Ballarín, E., Grandes, M. y Rosanas J (2014). Sistemas de Planificación y Control BSC. Editorial Desclée de Brouwer. 2da. Edición.



Balanced Scorecard aplicado en empresas de calzado de la provincia de Tungurahua. Caso MELAN.

Revista Publicando, 4 No 12. (2). 2017, 701-719. ISSN 1390-9304

Busco, C., & Quattrone, P. 2015. Exploring how the Balanced Scorecard engages and unfolds: Articulating the visual power of accounting inscriptions. *Contemporary Accounting Research* 32 (3): 1236- 1262.

Cazar Almache, F. (2014, Pag. 115). Diseño de un Cuadro de Mando Integral para el Departamento de Construcción y Fiscalización de la Empresa ETAPA EP.

Colina, E. (Febrero de 2014). modelo de la gestión estratégica para las empresas del sector público bajo la perspectiva del cuadro de mando integral.

Norton, D., & Kaplan, R. (2004). Cuadro de Mando Integral (4ta ed.). España: Gestión 2000.

Sanchez, K. (17 de Junio de 2017). Plan estratégico de la empresa Melan's Shoes 2017. (G. Saltos, Entrevistador)