

# Plan de implementación de la estrategia de una vidriería arequipeña aplicando la metodología del *balanced scorecard*

Rocío del Carmen Rodríguez Gutiérrez<sup>1</sup>, Fredy Carpio Ortiz<sup>2</sup>, Marcos Obando Pereda<sup>3</sup>

Escuela de Postgrado de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC, Lima, Perú)

## RESUMEN

VCM es una empresa arequipeña que cuenta con treinta años de experiencia en el sector de la construcción en lo relacionado al vidrio como acabado de construcción. El artículo describe el proceso en la cual se definieron los lineamientos estratégicos clave y se propuso la herramienta del *balanced scorecard* para la evaluación y medición de sus objetivos a través de indicadores para poder contribuir con la sostenibilidad de la empresa. Para poder determinar estos objetivos, se ha realizado un análisis interno y externo. Para realizar el análisis externo se utilizó el modelo de las cinco fuerzas de Porter y la matriz de evaluación de factores externos (EFE). Asimismo, para realizar el análisis interno se utilizó el modelo de la cadena de valor y la matriz de evaluación de factores internos (EFI).

Luego, se realizó un análisis FODA en el cuál se resaltó que la principal fortaleza es el servicio, la cual se concluyó que era su ventaja competitiva. Luego de este análisis, se determinó que la estrategia competitiva genérica es la diferenciación por el tipo de servicio y asesoría que brinda, viéndose reflejada en la ventaja competitiva. Para la construcción del *balanced scorecard*, se tomó en cuenta la perspectiva financiera, de clientes, procesos internos y de aprendizaje y crecimiento; planteando doce objetivos estratégicos para estas perspectivas. En el tablero de control, se determinaron los indicadores para cada objetivo y se proponen iniciativas estratégicas para cada uno de ellos.

---

<sup>1</sup> Correo: rocio.rodriguez.gutierrez@gmail.com

<sup>2</sup> Correo: fgco88@gmail.com

<sup>3</sup> Correo: mobandop@gmail.com

Rodríguez Gutiérrez, Carpio Ortiz, Obando Pereda (2015). Plan de Implementación de la Estrategia de una Vidriería Arequipeña Aplicando la Metodología del Balanced Scorecard. *Sinergia e Innovación*, 3(2), 123-136.

Fecha de recepción: 01/10/15

Fecha de aceptación: 03/12/15

## **PALABRAS CLAVE**

Balanced scorecard, implementación de estrategia, vidrierías, Arequipa, Perú

## **Plan to implement a strategy in a glass manufacturing plant in Arequipa using balanced scorecard**

### **ABSTRACT**

VCM is a firm in Arequipa, Peru with thirty years of experience in the construction sector, specifically, the window business. The article describes the processes that defined the company's key strategy and proposed use of a balanced scorecard to measure and evaluate its objectives to contribute to the company's sustainability. In order to define these objectives, we conducted an internal and external analysis. The external analysis used Porter's five forces and an external factor evaluation matrix. Likewise, the internal analysis used the value chain model and an evaluation of internal forces. Finally, a SWOT analysis identified service as the firm's key strength and competitive advantage. The firm's generic competitive strategy is differentiation by type of service offered as reflected in its competitive strategy.

In developing the balanced scorecard, we developed twelve strategic objectives that took into account the financial perspective, client perspective, internal processes, as well as growth and learning processes. The dashboard included indicators for each objective and strategic initiatives for each one.

### **KEYWORDS**

Balanced scorecard, strategy implementation, glassworks

## Introducción

En Arequipa en el sector del vidrio como acabado para la construcción, existen cerca de 200 vidrierías, en su mayoría informales. Actualmente, el mercado está liderado por cuatro empresas que compiten entre sí por los proyectos más grandes de la ciudad. (L. Escobar, comunicación personal, 15 de junio de 2014). El sector de la construcción evoluciona día a día y a grandes pasos con el uso de nuevos materiales y métodos, es así, que el vidrio como parte importante de la construcción también se ve afectado por estas nuevas tendencias en materiales y métodos.

VCM es una empresa arequipeña, que cuenta con treinta años de experiencia en el sector de la construcción en lo relacionado al vidrio como acabado de construcción. Es por esto que se ve en la necesidad de estar a la vanguardia de esas nuevas tendencias, para lo cual necesita desarrollar la implementación de un plan estratégico que les permita hacer algunos cambios en la empresa logrando así una mayor sostenibilidad y poder adaptarse a estos cambios de una manera correcta.

En el artículo se muestra el uso de diferentes herramientas que permiten desarrollar estrategias para VCM, logrando que esta pueda seguir en el mercado como una de las principales empresas dentro de su sector, y propone utilizar el *balanced scorecard* como la herramienta que permita controlar sus resultados.

## Antecedentes

El sector de la construcción en el Perú ha crecido considerablemente desde fines de la última década del siglo veinte esto debido al aumento de los ingresos económicos de los hogares, a las inversiones públicas y privadas, y a la mejora en el financiamiento para la adquisición de viviendas. El sector construcción crece a tasas superiores al 10%, es decir a ritmos mayores que la tasa de crecimiento del PBI global. En el 2006 creció en más del 14% anual, en el 2009 cayó al 6% causado por la crisis financiera internacional, pero inmediatamente se recuperó hasta alcanzar en el 2010 una tasa superior al 17%. Los años subsiguientes continuó creciendo, aunque con menor velocidad, de acuerdo a las estadísticas oficiales del INEI y del BCRP. (CAPECO: Construcción seguirá creciendo, 2014)

Según un estudio realizado por la Cámara Peruana de la Construcción (CAPECO), se considera que actualmente en la ciudad de Arequipa existe un déficit habitacional. De los 33,327 hogares en

Rodríguez Gutiérrez, Carpio Ortiz, Obando Pereda (2015). Plan de Implementación de la Estrategia de una Vidriería Arequipeña Aplicando la Metodología del Balanced Scorecard. *Sinergia e Innovación*, 3(2), 123-136.

la provincia que requieren de una casa o un departamento, 31,627 hogares no satisfacen sus expectativas de consumo o no encuentran viviendas que puedan pagar. Una forma de contrarrestar este déficit sería construir complejos habitacionales en zonas donde el precio del metro cuadrado aún no es tan alto para que puedan ser pagados por los segmentos socioeconómicos C y D<sup>4</sup> a través del financiamiento de “Mi Vivienda” (Malpartida Tabuchi, 2014).

Entre los productos más demandados destacan los ladrillos, cemento, ascensores, vidrios, artículos de ferretería, entre otros materiales que se utilizan para la construcción indicó el mercado de materiales y acabados para la construcción en el Perú crecerá 14% este año y alcanzará los 6,500 millones de dólares en transacciones. (CAPECO: Demanda por materiales, 2013)

En cuanto al vidrio como acabado para la construcción, cabe indicar que el Perú no es productor de vidrio plano, todo el vidrio es importado de diferentes partes del mundo, mayoritariamente de China. Lo que si se produce, son los vidrios templados de seguridad y vidrios laminados de seguridad, que en conjunto ascendieron a 126,000 m<sup>2</sup> anuales en promedio, durante los últimos 6 años (Ministerio de la Producción del Perú, s.f.).

Nuestra investigación busca impulsar las acciones de la empresa sobre la base de lineamientos estratégicos que orienten sus recursos e identifiquen las estrategias necesarias para la generación de valor agregado con el fin de alcanzar sus objetivos de desarrollo, posicionamiento y crecimiento en el sector del vidrio. La empresa, por ser familiar, se ha desarrollado a ritmo inercial, es decir, no ha tenido un plan estratégico de desarrollo propio y su avance se ha ajustado a los ritmos del mercado local de la construcción. Actualmente, los dueños de la empresa tienen la necesidad de establecer algún plan de direccionamiento que les permita garantizar la continuidad y el crecimiento del negocio sin perder su esencia, ya que hoy en día se dirige de una manera empírica sin contar con herramientas que les permitan medir sus avances o identificar la causa de los problemas.

Así mismo, se sugiere la implementación del *balanced scorecard* para que la empresa pueda medir las actividades de la compañía en términos de su visión y estrategia, proporcionando a los gerentes una mirada global del desempeño del negocio. Se propone entonces lineamientos estratégicos que lleven a la empresa a lograr su misión con metas medibles y tomar un curso diferente de ser necesario, controlando sus alcances mediante la herramienta *balanced scorecard*. Dado que el negocio cuenta con características de empresa familiar y posee un gran potencial de

---

<sup>4</sup> En Perú, las clases socioeconómicas C y D corresponden aproximadamente a la clase media baja Rodríguez Gutiérrez, Carpio Ortiz, Obando Pereda (2015). Plan de Implementación de la Estrategia de una Vidriería Arequipeña Aplicando la Metodología del Balanced Scorecard. *Sinergia e Innovación*, 3(2), 123-136.

desarrollo, es que se pretende aplicar las diferentes herramientas de gestión estratégica para lograr el crecimiento y sostenibilidad de la empresa.

## Estrategia o método de análisis

Para el análisis externo se emplearon las siguientes herramientas:

### Las cinco fuerzas de Porter

Con las cinco fuerzas de Porter determinaremos las consecuencias de la rentabilidad a largo plazo del sector de vidrio como acabado de construcción. De esta forma la empresa podrá evaluar los objetivos y recursos frente a su entorno.

### Análisis de variables externas

Permitió evaluar la situación del contexto en el que se desarrolla el sector del vidrio como acabado de construcción y los factores que influyen en el mismo. Este diagnóstico permitió identificar las principales oportunidades y amenazas de la empresa.

### Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Esta matriz permite resumir y evaluar la información económica, política, legal, social, cultural, demográfica, ambiental, tecnológica y competitiva. Mediante un cuadro de doble entrada, se consideran los factores críticos de éxito relacionados con las oportunidades y amenazas y por otro lado, los valores asignados a cada uno de estos factores dándoles un peso en función de su contribución al éxito de la empresa.

Para el análisis externo, se utilizaron las siguientes herramientas:

### Análisis de la cadena de valor

Esta herramienta permitió descomponer a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender las fuentes de diferenciación existentes y potenciales mediante el análisis de las diferentes actividades y detectando aquellas que generan valor. La ventaja competitiva de una empresa se obtiene realizando estas actividades a un menor costo o mejor que sus competidores.

La cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por un producto o servicio que brinda una empresa, se le conoce como el valor.

Una empresa es rentable cuando el valor generado es mayor a los costos relacionados con la creación del producto o servicio.

### **Análisis de variables internas**

Estas variables permitirán realizar el diagnóstico de la empresa, para así poder conocer las fortalezas y debilidades de ésta, con el fin de potenciarlas y mitigarlas respectivamente.

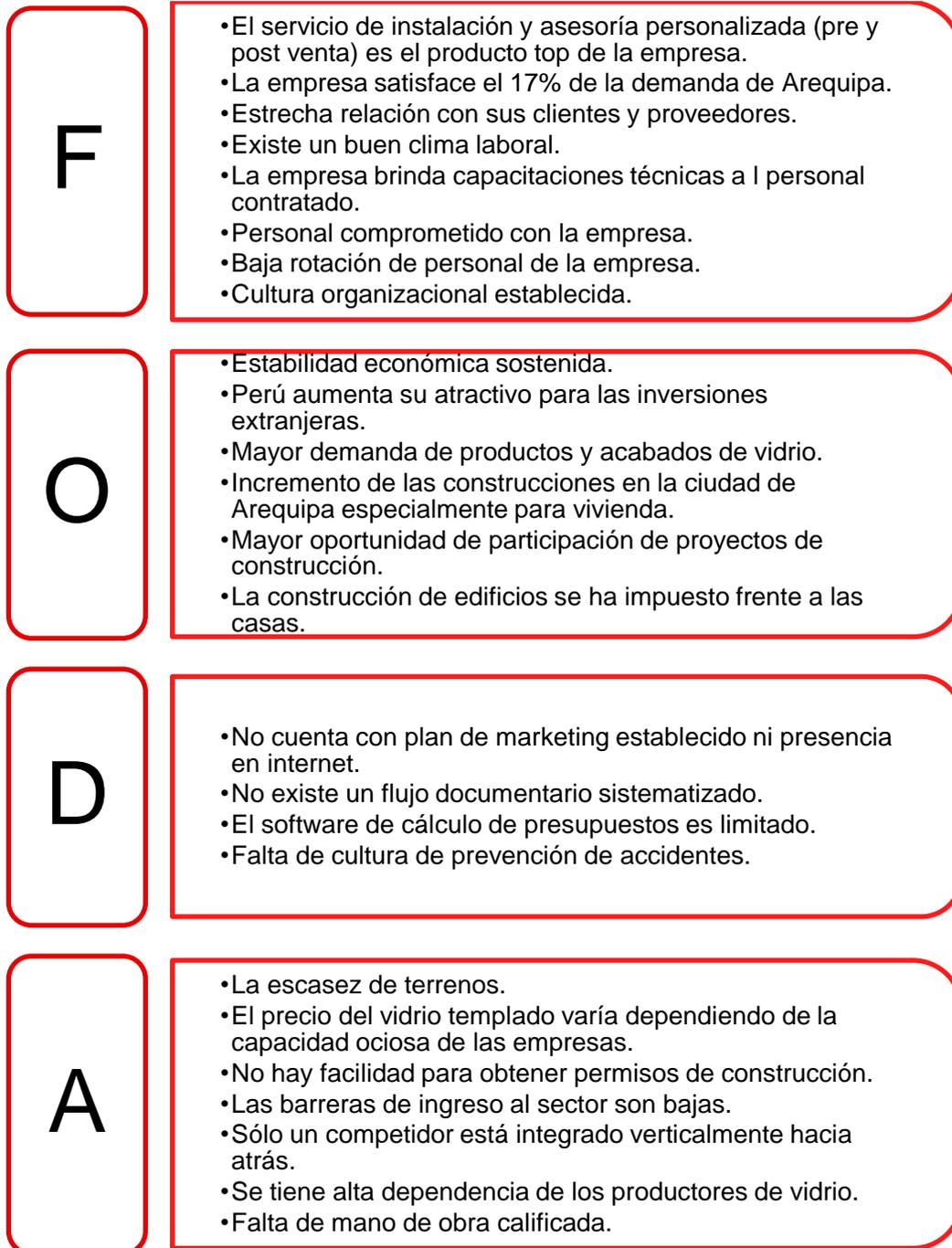
### **Matriz de evaluación de factores internos (EFI)**

Esta matriz resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

Mediante un cuadro de doble entrada, se consideran los factores críticos de éxito relacionados con las fortalezas y debilidades y por otro lado, los valores asignados a cada uno de estos factores dándoles un peso en función de su contribución al éxito de la empresa.

## **Propuesta de lineamientos estratégicos**

A raíz de las conclusiones obtenidas del análisis interno y externo, se realizará el análisis FODA. Así mismo, se obtendrá la ventaja competitiva sostenible en el tiempo y se analizará el posicionamiento actual de la empresa.

**Diagrama 1 Análisis FODA**

Fuente: Elaboración propia

Según el análisis FODA obtenido, para VCM una de las principales fortalezas que posee es el servicio de instalación y asesoría personalizada, que se ve reflejada en su eslogan “Calidad a su servicio”. Como contraparte, la debilidad más resaltante es que VCM no cuenta con un plan de

marketing establecido ni presencia en Internet siendo fundamental en estos tiempos. En cuanto a las oportunidades, podemos observar que la empresa se viene desarrollando en un escenario económico estable lo que favorece al desarrollo de la empresa. Como una amenaza importante, tenemos el precio del vidrio templado ya que depende directamente de la disponibilidad de los fabricantes por lo que VCM responde teniendo buenas relaciones con sus proveedores.

## Ventaja competitiva

Para poder determinar la ventaja competitiva sostenida en el tiempo, se analizaron las principales debilidades y amenazas de VCM relacionadas con las fortalezas de la competencia en las implicaciones en el negocio. Se analizaron también las fortalezas y oportunidades de VCM con las debilidades de la competencia como puntos clave de influencia. Se toma un punto clave de influencia que aminore la amenaza más resaltante, tomando en cuenta que este punto clave no sea fácil de copiar. Enunciando entonces que la ventaja competitiva sostenible en el tiempo es:

*“El servicio de instalación y asesoría personalizada (pre y post venta) por personal capacitado”.*

## Estrategia genérica competitiva

Habiendo obtenido la ventaja competitiva sostenible, podemos afirmar que la estrategia genérica competitiva de VCM es la de diferenciación por el tipo de servicio y asesoría que brinda.

## Segmentación

VCM está dirigida al sector de la construcción, especialmente a las constructoras de la zona sur del país y a clientes del nivel socioeconómico A/B y en menor medida a clientes del sector C/D.

## Posicionamiento

### Elementos del posicionamiento

Se considera al Precio y el Servicio como elementos del posicionamiento, dado que el servicio es la característica principal y marca la diferencia entre las diferentes empresas del sector siendo muchas veces preferido respecto al precio.

### **Frase de Posicionamiento**

“Para las constructoras, VCM es una vidriería que brinda la mejor calidad en la instalación del vidrio y accesorios, por su atención personalizada en el servicio de pre y post venta”.

## **Implementación del *balanced scorecard***

### **Perspectiva financiera**

La perspectiva financiera tiene como objetivo incrementar la rentabilidad. Esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor para el accionista, con altos índices de rendimiento, garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio.

Históricamente los indicadores financieros han sido los más utilizados, pues son el reflejo de lo que está ocurriendo con las inversiones y el valor añadido económico, de hecho, todas las medidas que forman parte de la relación causa-efecto, culminan en la mejor actuación financiera. Vincula los objetivos de cada unidad del negocio con la estrategia de la empresa. Sirve de enfoque para todos los objetivos e indicadores de todas las demás perspectivas.

Los objetivos estratégicos que VCM utilizará son los siguientes:

#### **Incrementar la rentabilidad**

Los dueños de VCM apuestan por que las inversiones que realicen, logren reeditar en el menor tiempo posible.

#### **Mayores ingresos**

Con más de treinta años de presencia en el mercado, VCM busca, con este plan de implementación estratégico, incrementar sus ingresos de una manera considerable, ya que a pesar de haber un crecimiento financiero durante la vida de la empresa, este no ha sido constante.

#### **Reducción de costos**

Otro de los objetivos de VCM es buscar la reducción de costos en sus operaciones y ventas, ya que estos dos puntos, en la actualidad, tienen un valor muy alto para la empresa y representan de una manera considerable un porcentaje muy alto del total de ingresos por ventas al año.

## **a) Perspectiva de clientes**

La perspectiva de clientes, evalúa las necesidades de estos, como su satisfacción, lealtad, adquisición y rentabilidad con el fin de alinear los productos y servicios con sus preferencias. Traduce la estrategia y visión en objetivos sobre clientes y segmentos y son estos los que definen los procesos de marketing, operaciones, logística, productos y servicios.

Esta perspectiva responde a las expectativas de los clientes. Del logro de los objetivos que se plantean en esta perspectiva dependerá en gran medida la generación de ingresos, y por ende la "generación de valor" ya reflejada en la perspectiva financiera.

La satisfacción de clientes, estará supeditada a la propuesta de valor que VCM plantee. Esta propuesta de valor cubre básicamente, el espectro de expectativas compuesto por: calidad de servicio y precio, imagen que refleja en su conjunto la transferencia de valor de VCM al cliente.

### **Percepción de la calidad del trabajo realizado**

Siendo uno de los puntos fuertes de la empresa, VCM busca con este objetivo, seguir controlando la calidad del trabajo que brinda para así poder seguir satisfaciendo la necesidad de nuestros clientes.

### **Percepción del cumplimiento de fechas**

VCM siempre ha demostrado una excelente respuesta en el cumplimiento de sus fechas de entrega, es por eso que controlando este objetivo tendremos una buena percepción de nuestros clientes respecto al plazo de entrega pactado y al cronograma establecido, ayudando a que tengan un excelente concepto del servicio recibido.

### **Percepción de la asesoría especializada antes y después del contrato**

VCM se ha caracterizado por brindar un servicio personalizado de asesoría antes y después del contrato, eso les transmite a nuestros clientes mayor seguridad y compromiso por parte de la empresa.

## **b) Perspectiva de Procesos Internos**

Para alcanzar los objetivos de clientes y financieros es necesario que VCM realice con calidad ciertos procesos que dan vida a la empresa.

Los dueños ponen especial atención y cuidado en estos procesos para que se lleven a cabo minimizando errores y que la calidad pueda ser percibida por el cliente.

### **Cumplir con el cronograma de instalación**

Medir este objetivo permitirá a la empresa organizar mejor el tiempo para así poder cumplir con sus clientes y conocer cada vez más su capacidad para poder atender más proyectos.

### **Cumplir con estándares de procesos**

El trabajar con vidrio requiere de ciertos estándares de calidad para su montaje, es por eso que al tener como objetivo el cumplir con estos estándares, estaríamos influyendo en lograr los objetivos que tenemos con nuestros clientes y así como con los dueños.

### **Minimizar el desperdicio de insumos por trabajador**

Al tener un alto costo en los procesos, VCM se ha planteado reducir al máximo los desperdicios en los insumos, es así que al controlar este, estaremos ayudando a alcanzar uno de los objetivos de la perspectiva financiera que es la reducción de costos.

### **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

Aquí se identifican la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo. Hay que lograr formación y crecimiento en 3 áreas: personas, sistemas y clima organizacional. Normalmente son intangibles, pues están relacionados con capacitación a personas, software o desarrollos, máquinas e instalaciones, tecnología y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores. Mediremos las capacidades de los empleados, las capacidades de los sistemas de información, y el clima organizacional para medir la motivación y las iniciativas del personal, asegurando la permanencia y la creación de valor hacia el futuro. Esta perspectiva reflejara la capacidad de la empresa para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar.

### **Potenciar capacidades**

VCM está comprometida al cien por ciento con sus colaboradores, es por esto que la empresa apuesta en potenciar las capacidades de estos, más aún sabiendo que en el mercado existe una falta de personal capacitado para trabajar con vidrio.

### **Mejorar el uso de sistemas de información para la emisión de presupuestos**

Otro objetivo importante a tener en cuenta y poder controlarlo es el uso de sistemas de información para la emisión de presupuestos, esto le permitirá a VCM poder calcular con mayor rapidez los presupuestos solicitados y así poder participar en más proyectos.

### Clima laboral

Dentro de VCM el clima laboral es muy bueno, es por esto que se mantiene como objetivo tener un buen clima laboral, ya que nos permite crear valor a largo plazo para poder disminuir la rotación de personal calificado.

### Cultura organizacional

Desde sus inicios, VCM apostó por construir una cultura organizacional marcada y estable, es por esto que su personal está comprometido al cien por ciento con la empresa y sabe perfectamente que es lo que la empresa requiere por parte de ellos.

## Resultados

1. El pilar más importante de la empresa es el servicio que brinda tanto en pre como en post venta.
2. Las barreras de entrada del sector son bajas, por lo que actualmente existen alrededor de 200 vidrierías en el mercado, de las cuales 4 son las que lideran el mercado, siendo VCM una de ellas.
3. La cultura organizacional en la actualidad es una cultura de clan la cual se caracteriza por encontrar, en este caso en los dueños, figuras paternas con profunda llegada en sus colaboradores.
4. VCM reconoce como debilidad la falta de importancia atribuida a la publicidad y marketing y considera oportuno empezar a desarrollarlas.
5. Por los resultados obtenidos en los flujos de inversión proyectados obtenemos un VAN positivo y una TIR mayor al costo de oportunidad exigido. Demostrando que la inversión es viable y rentable.
6. El periodo de recupero de la inversión es de 3 años.

## Conclusiones

1. A través de la implementación de este proyecto los dueños buscan lograr la sostenibilidad de la empresa.
2. La herramienta del *balanced scorecard* permitirá reforzar la cultura de aprendizaje en la empresa.
3. La herramienta del *balanced scorecard* no supone mayor cambio en la cultura organizacional de la empresa, al contrario promueve y refuerza la cultura actual. Por lo que se considera que no habrá mayor problema con el personal al momento de la implementación.
4. A raíz de las propuestas presentadas, los dueños encontraron la necesidad de adaptarse a una nueva metodología y a su vez la necesidad de encontrar un lineamiento estratégico claro.

5. La utilización de una herramienta que indique el cumplimiento de los objetivos se hace de vital importancia para el tipo de gerenciamiento actual de VCM.
6. Para lograr el éxito de la implementación del *balanced scorecard* se debe tener en cuenta que todos elementos que conforman la herramienta deben estar cuidadosamente alineados con la visión, misión y valores de la empresa.

## Referencias

CAPECO: Construcción seguirá creciendo pero a un ritmo menor. (2014, septiembre 09).

Recuperado de: <http://elcomercio.pe/economia/peru/capeco-construccion-seguira-creciendo-ritmo-menor-noticia-1755879>.

CAPECO: Demanda por materiales de construcción se dinamiza en las regiones. (2013, octubre

04). Recuperado de: <http://gestion.pe/economia/capeco-demanda-materiales-construccion-se-dinamiza-regiones-2077870>.

Malpartida Tabuchi, J. (2014, mayo 09). Oferta de viviendas para clase media en Arequipa es

deficiente. Recuperado de <http://elcomercio.pe/peru/arequipa/oferta-viviendas-clase-media-arequipa-deficiente-noticia-1730164>.

Ministerio de la Producción del Perú. (s.f.). Perfiles manufactureros: 2610 Fabricación de vidrio y productos de vidrio. Recuperado de

<http://www2.produce.gob.pe/RepositorioAPS/2/jer/SECTPERFMAN/2610.pdf>.