

DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL GERENCIAL BASADO EN EL BSC Y CONDUCCIÓN DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

AUTORES:

¹ Boris Albarracín Espinoza, , Rubén Rivera Gómez²., Jaime Lozada³

¹ Analista de Sistemas 2005; email: boris_albarracin@hotmail.com

² Analista de Sistemas 2004; email: rivera_ruben@hotmail.com

³ Director de Tópico, Ingeniero Electrónico en Telecomunicaciones, ESPOL, Master en Administración de Empresas MBA, INCAE (Costa Rica), Profesor LSI-FIEC-ICHE-ESPOL; email: jlozada@espol.edu.ec

RESUMEN

Versión Español:

Las diversas maneras de administrar una empresa en nuestra región han sido influenciadas desde sus inicios por pensamientos de muchas personas, metodologías anglosajonas, japonesas, chinas y otras se ven reflejadas actualmente en nuestro país. Una herramienta de control de la gestión ha tenido una importante acogida en los últimos años, independiente a la metodología de administración del negocio, el Balanced ScoreCard (BSC). El BSC ayuda a que la alta dirección encauce su organización en estrategias para el éxito a largo plazo, basado en indicadores de gestión.

Nuestro trabajo de tesis consistió en la aplicación de los conocimientos adquiridos para lograr implementar esta herramienta en la distribuidora farmacéutica. En este documento se encuentra recopilada la información de los principales pasos que se desarrollaron. Se incluyen además características importantes de una aplicación desarrollada utilizando componentes Open Source siguiendo una metodología J2EE, para ofrecer reducción de tiempo y facilidad en el manejo de información relevante para esta herramienta administrativa.

English version:

The diverse ways to administer a company in our region have been influenced from their beginnings by many people's thoughts, Anglo-Saxon, Japanese, Chinese and other methodologies are reflected at the moment in our country. A tool of control of the administration has had an important welcome in the last years, independent to the methodology of administration of the business, the Balanced ScoreCard (BSC). The BSC helps to that the high address channels its organization in strategies for the long term success, based on administration indicators.

Our thesis work consisted on the application of the acquired knowledge to be able to implement this tool in the pharmaceutical. In this document it is gathered the information of the main steps that we were developed. They are also included characteristic important of a developed application using component Open Source following a methodology J2EE, to offer reduction of time and easiness in the handling of outstanding information for this administrative tool.

INTRODUCCION

Si bien el control de gestión como herramienta de gestión no es nueva (existe hace más de 50 años, a través de lo que se conoció como el control presupuestario, financiero, producción etc.), recién en los últimos 10 ha alcanzado un sitio especial con el aporte Kaplan y Norton y su mundialmente aceptada teoría del control de gestión basado en el monitoreo de actividades y procesos organizacionales denominado BALANCED SCORECARD.

Esta herramienta de control de gestión, muestra como es posible trasladar la visión a la acción, a través del Tablero de Comando organizando los temas estratégicos a partir de perspectivas de negocio.

Para poder decir que en una empresa se ha implementado el Cuadro de Mando Integral, se deben concretar algunas etapas, como la Planificación Estratégica, la Estructuración basada en la metodología del Balanced Scorecard, y la utilización, si se desea, de un software de control de gestión que permita ejecutar y evaluar el desempeño de la gestión del negocio de manera automatizada.

El cuadro de mando integral es el resultado de una planificación estratégica que la empresa realiza para emprender un plan de acción, es por esta razón que consideramos parte de la implementación el análisis de la situación actual de la

empresa de distribución farmacéutica hasta comunicar los resultados obtenidos en la gestión de la estrategia.

En nuestra empresa de distribución farmacéutica, se ha identificado varios puntos que son relevantes y que nos impulsaron a llevar a cabo la jornada de asesoría y al desarrollo de la aplicación DELFOS.

La empresa posee proveedores internacionales, y estaba atada a la administración tradicional de un negocio. Mencionaremos además que se encontraba en un proceso de certificación ISO. Su cartera de clientes es muy amplia, junto a sus socios y distribuidores al menudeo.

CONTENIDO

1. Implementación de la metodología BSC

Por tratarse de una metodología nueva, resultó fundamental familiarizar al personal en la metodología del Balanced Scorecard, de modo que se garantice su cumplimiento y la asimilación correcta por todos los involucrados.

El objetivo del seminario era transmitir la importancia del BSC o Cuadro de Mando Integral como un modelo de gerencia estratégica, modelo que permite definir y desarrollar las estrategias que deben emprender las empresas para lograr los objetivos, el BSC debe ser un medio y no convertirse en un fin.

La implantación del sistema siguió una planificación organizada conceptualmente en las que puede identificarse las fases recomendadas por Kaplan&Norton.

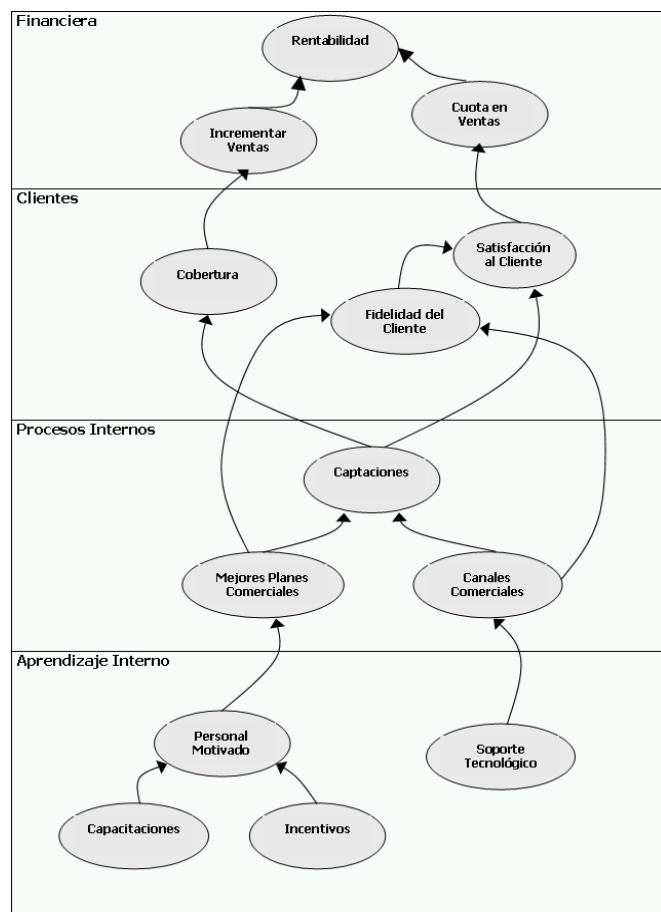


Figura 1. Mapa estratégico para el scorecard "Cobertura 2006"

Para la etapa de *Diseño e implantación de indicadores*, separados en función de las cuatro perspectivas de Kaplan y Norton. Se llegaron a determinar los siguientes elementos para el scorecard denominado “Cobertura 2006”:

Perspectiva	Objetivo	Indicador
Financiera	Rentabilidad	Margen bruto en ventas
	Incrementar Ventas	Pronóstico en ventas Rotación Inventario Edad inventario
	Cuota en Ventas	Cuota efectiva
Clientes	Cobertura	Nuevos clientes de la región costa Nuevos clientes de la región sierra Farmacias rotuladas
	Fidelidad del Cliente	Renovaciones de contratos
	Satisfacción del Clientes	Reclamos
Procesos Internos	Captaciones	Captación efectiva Promociones
	Mejores Planes Comerciales	Alianzas Productos añadidos Ciclos de análisis
	Canales Comerciales	Servicios Web Servicios Directo Eficiencia en la gestión de reclamos Información adecuada
Crecimiento y Aprendizaje	Personal Motivado	Desempeño del Empleado Satisfacción del Empleado Sugerencias efectivas
	Capacitaciones	Cursos dictados Personal capacitado
	Incentivos	Cuotas
	Soporte tecnológico	Ventas directas Canal financiero

Tabla 1. Elementos para el scorecard “Cobertura 2006”

La implantación del sistema informático, que entre otras actividades implicó: la formación de los usuarios para el manejo de DELFOS, y el comienzo del uso de los indicadores con fines comparativos fue el de más larga duración, pero al final se logró que esta empresa configure su implantación del BSC para apoyar la nueva mitología.

2. Aplicación del Sistema de Información de la Gestión – DELFOS

La implementación del cuadro de mando integral demanda un manejo considerable de información que no puede ser almacenado en aplicaciones de escritorio. Esta es la razón por lo que se desarrolló el Sistema de Gestión de

Indicadores de Desempeño conocido como DELFOS, desarrollado siguiendo la metodología J2EE, con componentes Open Source, implementando JavaMail y JFreeChart para los gráficos estadísticos.

2.1. Arquitectura

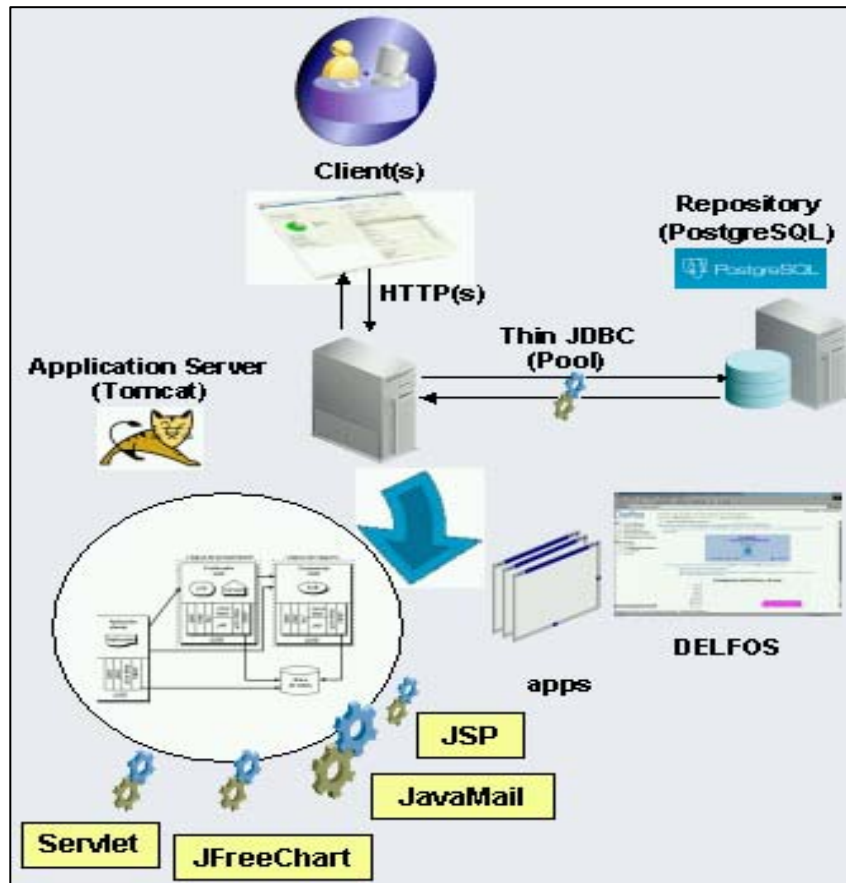


Figura 2. Arquitectura de la aplicación DELFOS

2.2. Interfaz de presentación

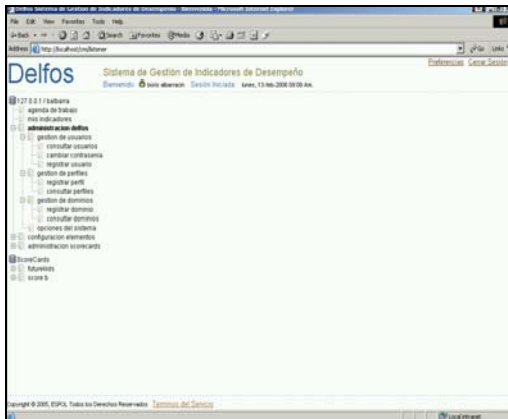


Figura 3. Módulo de administración de DELFOS



Figura 5. Asignando colorimetría a un elemento del BSC

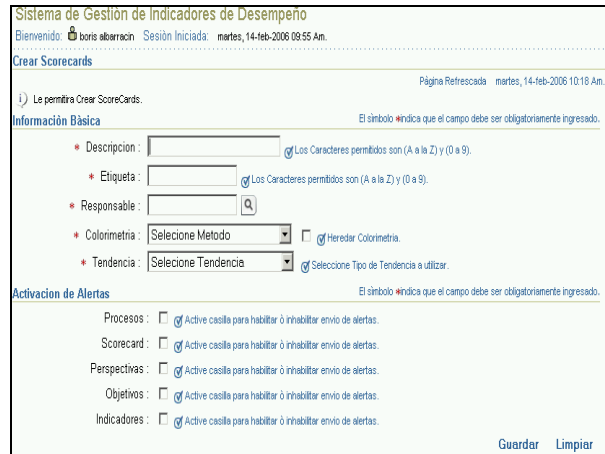


Figura 4. Configurando alertas al BSC



Figura 6. Menú agenda de trabajo para el responsable de las valorizaciones



Figura 7. Menú mis indicadores para el responsable del KPI



Figura 8. Información multidimensional del negocio

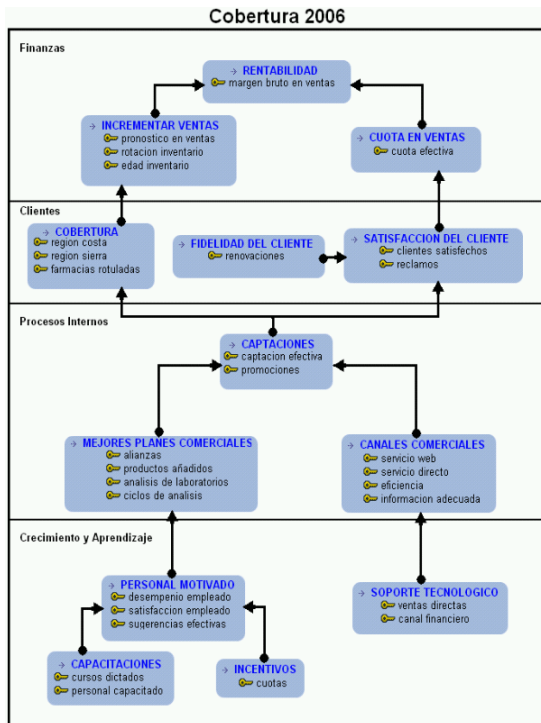


Figura 9. Visualización del Mapa estratégico

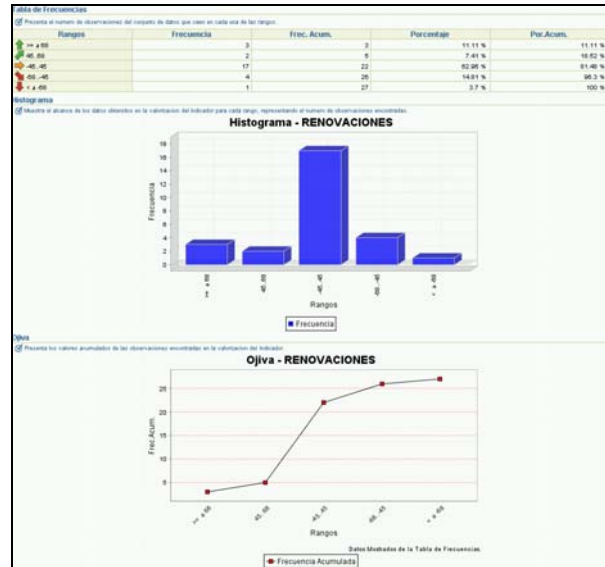


Figura 10. Información estadística a nivel de indicadores

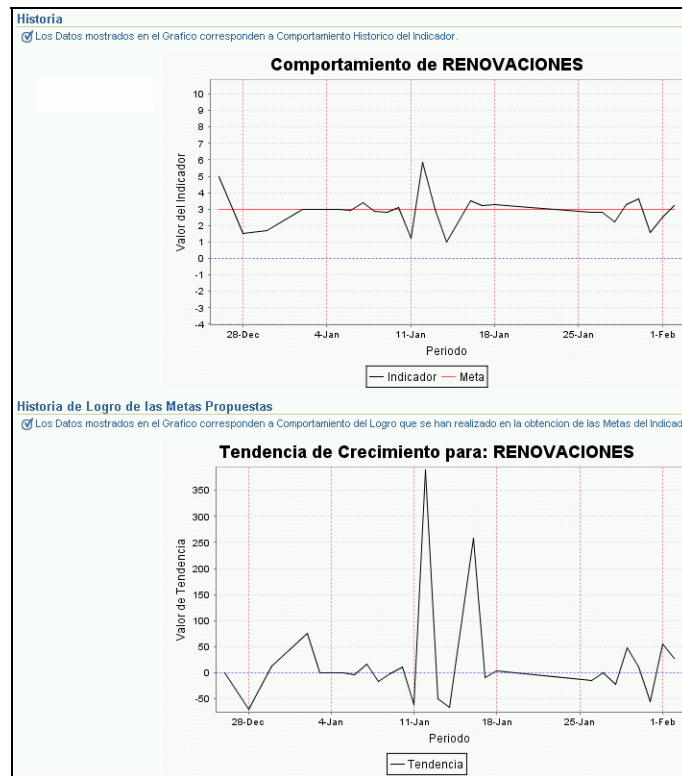


Figura 11. Información a nivel de indicadores, comportamiento y logro

3. Beneficios

Uno de los más importantes objetivos es que en el desarrollo de la aplicación, conocida como DELFOS, se cuenta con componentes de tipo Open Source, o sea, de libre comercialización, lo cual disminuye significativamente los costos de implementación de la misma.

Mostrar el estado actual de los elementos de los Scorecards, perspectivas, objetivos e indicadores establecidos, podemos realizar una navegación más detallada, consultando periodos de valorización, gráficos estadísticos, información multidimensional asociada a los indicadores.

Se brindará una mejor capacidad de almacenamiento y organización de la información al trabajar con un motor de base de datos, el cual es actualizado por el sistema DELFOS.

Facilita la asignación de tareas y roles dentro de la metodología del cuadro de mando integral, gracias al manejo de usuarios y perfiles. Este uso de perfiles hará que cada persona realice de mejor manera su trabajo, tal como el uso correcto de los indicadores, permitirá a la Gerencia enfocarse en aquellos aspectos de su gestión donde se note la existencia de falencias.

Brindar mensajes de alertas por medio de correo electrónico, implementando una arquitectura totalmente compatible con cualquier servidor de correo.

Comprometer a todas las áreas de la empresa con los objetivos de la misma, a través de la publicación de los Scorecards a todos los empleados idóneos.

Brindar una fuente gráfica sobre el comportamiento de los diversos indicadores, la permitiendo a la gerencia tomar medidas en tipos de situaciones alarmantes, para las debidas rectificaciones, de no hacerlo, estos pueden afectar enormemente los resultados de una organización pese a los avances obtenidos en sus procesos internos o en los relacionados con los clientes.

Hay que reconocer la positiva influencia que ha tenido para la gerencia la automatización del cuadro de mando integral, cabe resaltar que su tiempo de revisión y reacción han sido notorios, especialmente cuando hay que decidir al momento de implementar medidas y modificaciones en las metas planteadas.

CONCLUSIONES

Se comprobó que la metodología del Balanced Scorecard tiene buena acogida en las empresas de este tipo de negocios, mediante la gestión integral de todas las áreas.

La asesoría en BSC representa a la empresa un gran costo. Involucrando a todos los empleados se tiene un costo humano, se invierte tiempo y también dinero, dejando a un lado oportunidades de negocios (costo de oportunidad). Esto se resume como una inversión de alto costo para la empresa que se recuperará a mediano y largo plazo.

Luego de iniciar las valorizaciones y revisiones se implanta una metodología de trabajo donde cada área de la empresa trabaja a corto plazo, para conseguir metas a largo plazo junto a rectificaciones coherentes que harán que no solamente la alta gerencia, sino todos sepan hacia donde van y cuál es la estrategia a seguir.

Con DELFOS, se pudo comprobar que es mucho más fácil implantar un software para una idea que ya ha sido conceptualizada en las mentes de las personas, que acoplar la mente de una persona a la funcionalidad de un software. Esto se da gracias a que la aplicación desarrollada ayuda con la automatización de la metodología, pero que no es el fundamento de nuestra tesis su desarrollo e implantación.

Luego de desarrollar nuestro Sistema de Gestión de Indicadores de Desempeño, DELFOS, podemos concluir que se pueden desarrollar aplicaciones robustas y de múltiples funcionalidades utilizando componentes de software de libre comercialización (Open Source), lo cual permite implementar soluciones económicas a empresas de todo rango, especialmente las ecuatorianas, que en su mayoría no se arriesgan a invertir grandes recursos para implementar soluciones tecnológicas.

REFERENCIAS

1. B. Albarracín, J. Lozada, R. Rivera, “DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL GERENCIAL BASADO EN EL BSC Y CONDUCCIÓN DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN UNA DISTRIBUIDORA FARMACÉUTICA”, (Tesis, Licenciatura en Sistemas de Información (LSI-FIEC), Escuela Superior Politécnica del Litoral, 2005)
2. KAPLAN Robert, NORTON David, Como utilizar el Cuadro de Mando Integral, Gestión 2000 S.A, Barcelona, 2001.
3. KAPLAN Robert, NORTON David, Cuadro de Mando Integral, Gestión 2000 S.A. , Barcelona, 1999.
4. KAPLAN, Robert, NORTON, David, The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance, Harvard Business Press, Boston, 1998.
5. Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha (CAPEIPI), www.capeipi.com, Junio 2002.
6. Balanced Scorecard - Ecuador - Estrategia - Planificación Estratégica - Software.htm <http://www.estrategiaempresarial.com>.
7. Sun Developer Network (SDN)
<http://java.sun.com/>
8. The Jakarta Project
<http://jakarta.apache.org/>
9. JFreeChart
<http://www.jfree.org/jfreechart/index.php>
10. PostgreSQL
<http://www.postgresql.org/>
11. JavaMail
<http://java.sun.com/products/javamail/>

Ing. Jaime Lozada M.B.A.
Director de Tesis BSC