

“DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN GERENCIAL BASADO EN EL BSC Y EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA FUNDACIÓN SONRISA FELIZ”

AUTORES:

¹ Silvia Cadena Labre , ² Mónica Eras Tandazo, ³ Jaime Lozada, ⁴ Glenda Sánchez Ordóñez

¹ Egresada de Analista de Sistemas 2002; e-mail: sil_brujita@hotmail.com

² Analista de Sistemas 2004; e-mail: m_set2000@yahoo.com

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

⁴ Egresada de Analista de Sistemas 2002; e-mail: gsanchez@carsegsa.com

RESUMEN

Versión Español:

Las empresas hoy en día están más orientadas hacia herramientas y sistemas que contengan una mayor dosis operativa que estratégica.

Por tal motivo se ha visto la necesidad de desarrollar una aplicación a nivel gerencial previo a una planeación estratégica, la misma que les ayudará a una correcta toma de decisiones y mejorar su desempeño así como a optimizar los recursos consiguiendo la eficiencia.

Este esfuerzo permitirá la implantación de iniciativas estratégicas, expresadas a partir de programas de mejora continua de la calidad.

La tecnología de BSC permitirá a la empresa alinear sus recursos (humanos, financieros, tecnología y equipo ejecutivo) y energía a su estrategia.

English version:

The companies nowadays more are oriented towards tools and systems that contain a greater operative dose than strategic.

By such reason the necessity has been seen to develop an application at previous management level to a strategic planning, the same one that it will help a correct decision making and to improve its performance as well as to optimize the resources obtaining the efficiency.

This effort will allow the implantation of strategic initiatives, expressed from programs of continuous improvement of the quality.

The BSC technology will allow the company to align its resources (human, financial, technology and executive equipment) and energy to its strategy

INTRODUCCIÓN

En el mes de Octubre de 1995, se reúne un grupo de odontólogos con el fin de relacionarse y compartir experiencias. Era un grupo que había compartido cursos de post-grado y perfeccionamiento en diferentes especialidades odontológicas. Es así que en una de las reuniones de estudio, se acuerda en realizar una confraternidad de ayuda al prójimo.

Nuestro anhelo es llegar día a día a estas personas y por eso, nuestro mayor proyecto, si conseguimos ayuda del exterior, es construir una clínica Odontológica Integral. Por lo pronto tenemos un plan piloto que consiste en poner una unidad dental en la escuela "La Consolata del Fortín", para atender a sus niños y alcanzar un índice de "caries bajo" ó a "niños cero caries" esta escuela esta ubicada en el centro del Fortín que es uno de los barrios marginales mas grandes de Guayaquil.

Somos un grupo de Odontólogos que poco a poco ve cristalizado un sueño que nació hace casi 10 años y que hoy tenemos una realidad tangible, pero aún nos falta mucho por hacer. Abrimos nuestra Fundación y nuestro corazón a todos aquellos que quieran solidarizarse con el que menos tiene.

La "Fundación Sonrisa Feliz" es una entidad sin fines de lucro cuyo principal objetivo es dar atención odontológica a personas de escasos recursos económicos.

Atiende dos categorías de servicio dental:

1. Aquellos pacientes que son atendidos en brigadas odontológicas completamente gratuitas y mensuales, en sitios urbanos marginales de la ciudad de Guayaquil.
2. Los pacientes que son atendidos en la Clínica Odontológica Integral de la Fundación, quienes cubren costos mínimos.

La Fundación cubre gran parte de los costos de insumos y materiales dentales, acorde con la odontología moderna en base a autogestiones como rifas y bingos.

La Fundación cuenta con una instalación altamente equipada en el área odontológica; así como también con un equipo de profesionales especializados con un gran espíritu de colaboración. Además de mantener convenios con otras fundaciones de la localidad.

La Fundación se ha visto en la necesidad de la implementación de un BSC (Balanced Scorecard) el mismo que permitirá a la organización enlazar la estrategia con el día a día de la empresa.

Podemos concluir que mediante el desarrollo y la correcta implementación del BSC los altos ejecutivos de una organización podrán:

- Satisfacer al Accionista, mediante la Optimización de la Rentabilidad.
- Mejorar los Procesos Internos, mediante los procesos de gestión.
- Ser excelentes en las relaciones con los clientes, mejorar la atención al cliente.
- Consolidar la Organización.

CONTENIDO

1. Implementación del proyecto

1.1 Proceso de Planificación

1.1.1 Estrategias

- ✓ Implementación de programas de salud preventiva oral.
- ✓ Realizar colectas públicas, bingos, rifas, etc.
- ✓ Suscripción de organismos internacionales para conseguir material científico.
- ✓ Mantener vínculos con entidades públicas y privadas para obtener nuevos ingresos.

1.1.2 Proceso de recopilación de datos

Para poder desarrollar una buena planificación estratégica, nos vimos en la necesidad de realizar talleres tanto a parte operativa de la fundación como a los miembros de la Junta Directiva. Estos talleres nos brindaron la información necesaria tanto del mercado, producto y el servicio que presta la Fundación, como de promociones y precios.

1.2 Definición del Plan Estratégico

Este proyecto lo realizamos enfocándonos en dos partes principales, La Planificación Estratégica y la Implementación de la Planificación al Sistema basado en el BSC. Dentro de la Planificación hemos desarrollado ciertos procesos para obtener una Planificación Estratégica satisfactoria:

Elaboración de Perspectivas. En base a la realización de entrevistas y con los objetivos, estrategias obtenidos se proceden a desarrollar las perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento.

Elaboración de Herramientas de ayuda. Elaboración de un análisis FODA para conocer debilidades y amenazas de la Fundación, análisis de la competencia en el sector Odontológico basado en las 5 fuerzas de Porter. Desarrollo de la Cadena de Valor para conocer las actividades que agregan valor a la organización y por último realizar un Análisis del Entorno para considerar la influencia de los ambientes.

Elaboración de la estrategia. Con el fin de tener un mejor enfoque de la estrategia, la hemos dividido en tres: Estrategia Competitiva, Estrategia de Negocio y Estrategia Funcional.

Definición de Objetivos. La Fundación ya contaba con unos objetivos, pero estos no estaban bien enfocados. Nuestro trabajo fue ayudar a definir mejor estos objetivos basados en las estrategias.

1.3 Definición del BSC

Dentro de esta etapa hemos realizado un mapa estratégico con los objetivos y las perspectivas, también se desarrollo la Matriz del BSC con las perspectivas, objetivos, indicadores, metas, iniciativas y responsables de cada objetivo.

1.3.1 Diseño del Software

El “*Sistema Estratégico Gerencial BSC*” fue creado con la finalidad de proveer a la empresa y a los usuarios información actualizada y confiable en cualquier momento permitiendo un eficiente control de la administración de la organización, ayudando a una oportuna toma de decisiones.

El “*Sistema Estratégico Gerencial BSC*” provee toda la información necesaria para su aplicación, permitiendo un mejor control cuando se acceda a los diferentes sistemas y a las diferentes opciones, realiza mantenimientos en lo que concierne al propio sistema. Genera consultas y reportes ayudando de esta forma a un mejor control del administrador.

1.3.1.1 Beneficios del Sistema

- ✓ Control en los procesos para evitar posibles errores humanos.
- ✓ Un ambiente integrado que motiva a la eficiencia y eficacia de todas las operaciones que realice la Empresa.
- ✓ Genera informes detallados acerca de todas las transacciones realizadas por un usuario.
- ✓ Agradable ambiente de trabajo con menú desplegable y formas de muy fácil manejo.
- ✓ El software y hardware permitirá trabajar en un ambiente integrado.
- ✓ La Directiva de la empresa no perderá tiempo en la toma de decisiones

1.4 Recomendaciones

Con la implementación de esta herramienta se han emprendidos proyectos para fortalecer las Competencias de los principales ejecutivos y colaboradores, cuyo objetivo final será ligar la evaluación del desempeño a los resultados obtenidos, para que de alguna forma se de continuidad a este proceso.

Este esfuerzo permitirá la implantación de iniciativas estratégicas, expresadas a partir de programas de mejora continua de la calidad.

La tecnología de BSC aportó el balance de las 4 perspectivas y un medio de comunicación y administración efectiva.

CONCLUSIONES

- ✓ Los procesos de respaldo deben ser realizados frecuentemente para prevenir las pérdidas de información y solo deberá realizarlo la persona encargada de administrar el sistema.
- ✓ Los reportes generados en el sistema deben ser distribuidos a las personas indicadas para que estas puedan llevar un control y sepan que decisión deben tomar.
- ✓ Los procesos de actualización de estado del usuario deben ser de uso exclusivo del administrador del sistema.

REFERENCIAS

1. S. Cadena, M. Eras, J. Lozada, G. Sánchez, “Desarrollo e Implementación de un Sistema de Gestión Gerencial basado en el BSC y el proceso de Planificación Estratégica de La Fundación Sonrisa Feliz”, (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.
3. KAPLAN Robert, NORTON David, Cuadro de Mando Integral, Gestión 2000 S.A.
4. PAREDES, G “Perfil Tecnológico Actual de las PYMI Ecuatoriana”, INSOTEC 1995.
5. VOGEL Mario, "Diseño e Implementación del Tablero de Comando en 'Ciudad - Pueblo Septiembre'", Club del Tablero de Comando, <http://www.tablero-decomando.com>. Marzo 2002.
6. Balanced Scorecard - Ecuador - Estrategia - Planificación Estratégica - Software.htm <http://www.estrategiaempresarial.com>.

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