

# Análisis y Diseño de una Solución para uso de Cuadros de Mando Integral.

M. León<sup>1</sup>, D. Mendoza<sup>2</sup>, R. Andrade<sup>3</sup>  
Facultad de Ingeniería en Electricidad y Computación  
Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL)  
Campus Gustavo Galindo, Km 30.5 vía Perimetral  
Apartado 09-01-5863. Guayaquil-Ecuador  
mafer\_lp@hotmail.com<sup>1</sup>, dhmendoz@espol.edu.ec<sup>2</sup>, randrad@espol.edu.ec<sup>3</sup>

## Resumen

*En el presente proyecto se revela la importancia que tiene en las organizaciones implementar la herramienta de gestión estratégica Balanced Scorecard como sistema de medición integral que ayude a maximizar el beneficio empresarial haciendo el mejor uso posible de los recursos disponibles. Para este trabajo se tomó como caso de estudio a la empresa S.A. Importadora Andina S.A.I.A., la misma que centra sus actividades comerciales en el sector del transporte. En primera instancia se identificaron los problemas y las causas que hacen que la empresa obtenga beneficios económicos muy por debajo de los esperados. Seguidamente se definieron los objetivos estratégicos y metas, se aclararon la misión y visión corporativas. Se definió el desarrollo y la implementación tecnológica de una herramienta de apoyo a la gestión basada en el cuadro de mando integral (BSC). El BSC propuesto podría ser útil y flexible, ya que entregaría más información de un modo más rápido y ayudaría a la gestión estratégica de la empresa.*

**Palabras Claves:** cuadro de mando integral, objetivos estratégico, misión, visión, gestión, implementación.

## Abstract

*In this project the importance in organizations implementing the strategic management tool Balanced Scorecard as an integral measurement system that helps to maximize business benefit making best use of available resources is revealed. For this work was taken as case study the company S.A. Importadora Andina S.A.I.A., it focuses its business activities in the transport sector. In the first instance the problems and the causes that make that economic benefits for the company are below the expected were identified. Then the strategic objectives and aims were defined, corporate mission and vision cleared. Technological development and implementation of a tool to support the management based on the balanced scorecard (BSC) was defined. The proposed BSC could be useful and flexible as it would provide more information more quickly and help the strategic management of the company.*

**Keywords:** balanced scorecard, strate gic objectives, mission, vision, management, implementation.

## 1. Introducción

El principal desafío de las compañías es la creación de valor agregado. El planeamiento estratégico del sector automotriz tiene como objetivo principal buscar su desarrollo sostenible, aprovechando el crecimiento económico del país y el dinamismo del sector, a través del establecimiento de estrategias que permitan posicionarlo como uno de los sectores referentes, buscando el bienestar de sus stakeholders e impactando en menor medida en el medio ambiente.

S.A. Importadora Andina S.A.I.A se presenta como una empresa líder en consonancia con las necesidades del sector productivo automotriz. Sin embargo, aunque cuenta con instalaciones y equipamiento que le

permite ofrecer productos y servicios acorde a la demanda, sus sistemas de gestión siguen anclados en los modelos tradicionales que limitan el alcance de su misión y visión. Por estas razones, se plantea el diseño de un sistema de gestión estratégica basado en el Balanced Scorecard.

## 2. Marco Teórico

### 2.1 Definición

El Balanced Scorecard es una de las metodologías más usadas para implementar la Administración Estratégica en las empresas y organizaciones. Esta metodología fue publicada en el año 1992 por los

académicos de la Universidad de Harvard Robert Kaplan y David Norton, a través del libro “The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action” [1].

Este proceso permite traducir los objetivos estratégicos en resultados. Permite a las esferas que toman decisiones en las compañías enfocándose en lo que ellos consideran esencial para la consecución de su plan estratégico, el cual se mide a través de objetivos e indicadores de gestión. En particular, mide de una forma de eficaz si se están cumpliendo los resultados esperados, confirma el avance hacia los objetivos marcados en la estrategia y comunica a la organización como conseguir los objetivos estratégicos [2].

## 2.2 Características del Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard en su conjunto es un sistema de comunicación, de información y de formación.

El sistema de información traduce la estrategia a objetivos para luego determinar la forma en que se medirán para cuantificar el logro de cada objetivo.

El Sistema de formación coordina los objetivos estratégicos y las iniciativas a corto plazo para la consecución de los objetivos

El Sistema de comunicación permite comunicar los objetivos estratégicos a los empleados. Toda la empresa puede seguir el cumplimiento de objetivos y aportar las mejoras oportunas en tiempo real.

## 2.3 Componentes esenciales.

Según Kaplan y Norton el Balanced Scorecard está compuesto por una serie de elementos conectados entre sí, que permiten definir la estrategia de la compañía en todos sus aspectos.



Figura 1. Componentes esenciales del BSC

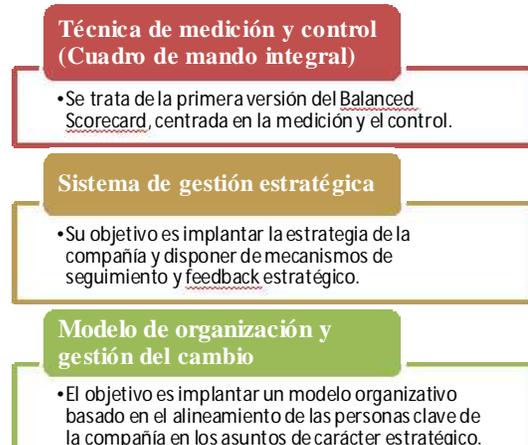
La Misión corresponde a la razón de existir de la empresa. La Visión corresponde al deseo de donde quiere estar la empresa en el futuro. Los Valores es la manera de actuar que rige a una compañía y sus personas. Los Objetivos Estratégicos expresan la acción a tomar en relación con una variable estratégica. Las Perspectivas Estratégicas son los ejes claves en que se agrupa prácticamente la totalidad de las actividades estratégicas que realiza la compañía. Las perspectivas permiten relacionar los objetivos estratégicos entre sí y permiten equilibrarlos a corto, mediano y largo plazo. Según Kaplan y Norton, las perspectivas se pueden dividir en financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento [2].



Figura 2. Perspectiva del BSC [5].

## 2.4 Diferentes enfoques del BSC. [1]

Existen tres maneras diferentes de enfocar el Balanced Scorecard, cada una de las cuales se adapta a situaciones y requerimientos diferentes. Por ello, es importante, antes de iniciar un proyecto para su implantación en una organización, establecer y analizar en detalle cuáles son sus necesidades de gestión; así se podrá seleccionar el enfoque más adecuado. A continuación se exponen los enfoques o niveles del modelo de gestión.



### Técnica de medición y control (Cuadro de mando integral)

- Se trata de la primera versión del Balanced Scorecard, centrada en la medición y el control.

### Sistema de gestión estratégica

- Su objetivo es implantar la estrategia de la compañía y disponer de mecanismos de seguimiento y feedback estratégico.

### Modelo de organización y gestión del cambio

- El objetivo es implantar un modelo organizativo basado en el alineamiento de las personas clave de la compañía en los asuntos de carácter estratégico.

Figura 3. Enfoques del BSC [5]

### 3. Estrategias de solución

#### 3.1 Diagnóstico del problema

Radica en los bajos índices de rentabilidad generados en cada uno de los locales, ya sean estos de ventas y/o servicio técnico, que forman parte de la red de sucursales a nivel nacional. Por consiguiente, estos resultados derivan en un rendimiento general que no está cubriendo las expectativas de beneficio de la organización. Las causas subyacentes identificadas son las siguientes:

Ventas	• Los montos de ventas netas mensuales no alcanzan los valores presupuestados.
Gastos	• Gastos administrativos y de cobranzas resultan altos, lo que genera pérdidas en la rentabilidad a nivel del local.
Cartera	• Existen altos índices de cartera incobrable o vencida.
Conocimiento	• Medio o bajo nivel de conocimiento técnico del personal acerca de los productos y/o servicios que ofrece la empresa.
Atención al Cliente	• No se realiza una adecuada atención personalizada hacia el cliente.

Figura 4. Diagnóstico del problema

### 4. Desarrollo del Balanced Scorecard

#### 4.1 Mapa estratégico

El mapa estratégico que queda definido para la empresa, teniendo sus rutas estratégicas, por la unión de objetivos estratégicos.

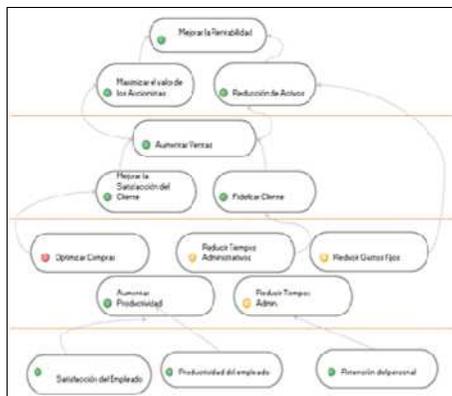


Figura 5. Mapa Estratégico

#### 4.2 Semáforos de los indicadores.

Cada indicador tendrá fijada una meta, de este modo que al ser aplicados se obtenga el resultado del desempeño deseado.

Los semáforos deberán ser actualizados según su utilidad, en el caso de medición de satisfacción al cliente, la información deberá ser ingresada por el usuario responsable cada vez que se termine una orden de trabajo ya que el cliente deberá llenar la encuesta de satisfacción del servicio.

Los indicadores que se relacionan con la operación del negocio se actualizarán automáticamente con el registro diario de transacciones.

La identificación de los colores del semáforo son las siguientes:

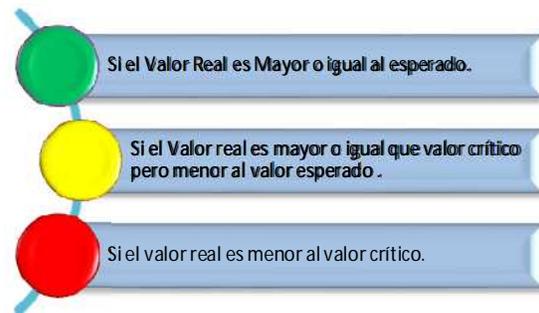


Figura 6. Identificación de colores del semáforo de indicadores

#### 4.3 Iniciativas Estratégicas

Las iniciativas fueron coordinadas con la gerencia general de la empresa, a fin de influir sobre los objetivos planteados y obtener buenos resultados en el negocio. A continuación se muestran las iniciativas seleccionadas:



Figura 6. Iniciativas estratégicas seleccionadas

#### 4.4 Implementación tecnológica

Con el objetivo de monitorear la información que nos proporcionará esta herramienta de gestión a implementar y mantenerla de forma actualizada, se construirá una solución tecnológica informatizada que se ajuste a los requerimientos de la organización. Esta se construirá bajo las siguientes especificaciones:

- Û Desarrollo en un módulo independiente, dentro del sistema ERP existente, de todas las opciones necesarias que permitan la administración de la información de la herramienta.
- Û Personal del área de Sistemas de la empresa será encargado de la construcción de la solución, debiendo contar con la colaboración del personal de las demás áreas involucradas.
- Û Mantener un contrato de capacitación inicial y de asesoría posterior con empresas del medio especializadas en desarrollo de herramientas de gestión, asegurando su correcto diseño e implementación.

#### 4.5 Consideraciones importantes para el éxito de la implementación

- Û Organización del trabajo. Importante que se integre un comité que guíe el proceso. Generalmente se designa un consultor externo como líder del proyecto.
- Û Perspectivas. En la práctica las empresas han agregado otras perspectivas de acuerdo al enfoque de las mediciones. Es importante evitar que el Scorecard se vuelva demasiado extenso.
- Û Las medidas y las descripciones. Siempre se debe buscar la mejor medida posible pero no debemos descartar alguna sólo porque no sea perfecta.
- Û Soporte y participación. Sin el soporte de la alta gerencia es extremadamente difícil implementar un concepto como el del BSC, es necesario que apoye el proyecto y sus ideas y que se le asigne recursos.
- Û Cobertura del proyecto. Encontrar un balance entre el apoyo al proyecto y la cobertura para evitar que se perciba como una carga.

- Û BSC basado en la estrategia. Es fundamental que el Scorecard esté basado en la visión y objetivos estratégicos de la empresa.
- Û Entrenamiento e información. La información relacionada con el concepto del BSC debe estar disponible y ser comprendida.
- Û Aprendizaje organizacional. Promueve la participación, la descentralización del proceso de toma de decisiones y la responsabilidad.
- Û Seguimiento. La empresa debe revisar su estrategia y al mismo tiempo su relación con las medidas del Balanced Scorecard.

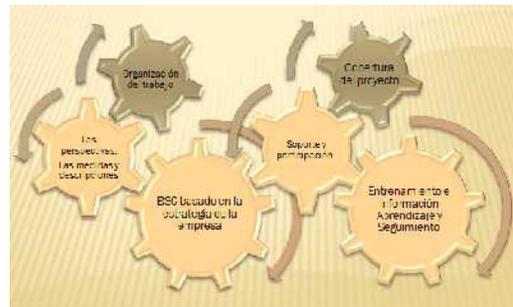


Figura 7. Consideraciones importantes

#### 6. Conclusiones

1. S.A. Importadora S.A.I.A. es una empresa que posee diversas ventajas competitivas frente a sus competidores que no ha sabido aprovechar debido, principalmente, a la falta de ordenamiento de tipo administrativo y operativo.
2. El conocimiento de las herramientas tecnológicas disponibles en relación al manejo de información histórica es fundamental para la toma de decisiones en inventarios, promociones, costos y programación del personal operativo. Esta información crítica nos permitirá mantener un control más eficiente por medio de indicadores.
3. La organización carece de una planeación estratégica adecuada que dirija sus actividades administrativas y operativas.
4. La empresa posee una filosofía no explícita de calidad en el servicio que debe ser reforzada.

5 La situación financiera de la empresa en el largo plazo puede mejorar ostensiblemente en caso de implementar un estricto control de costos y gastos.

6 No se requieren grandes inversiones para implementar un sistema sencillo de control, sin embargo es imprescindible que a mayor crecimiento de la empresa, jefaturas, necesidades, se desarrollarán nuevos indicadores y se debe plantear una opción más compleja a nivel de software.

7 La implementación de una herramienta de planificación y gestión estratégica como el Balanced Scorecard, contribuirá a la resolución de problemas que tiene la empresa y preocupan a sus directivos. Será de mucha utilidad en la toma de decisiones oportunas a partir de los resultados obtenidos en la medición de los indicadores.

## 7. Recomendaciones

1. Implementar las estrategias definidas y que se detectaron en el análisis FODA, con el objetivo de superar y reducir el impacto de las debilidades, utilizar adecuadamente las fortalezas, aprovechar las oportunidades de crecimiento y enfrentar las amenazas.

2. Fomentar la comunicación interdepartamental para asegurar el involucramiento de todos los colaboradores y así garantizar el desarrollo armonioso y comprometido de las iniciativas que llevarán a la consecución de la estrategia.

3. Reorientar las actividades del área de Mercadeo para incrementar la difusión y promoción de productos y/o servicios, el monitoreo de ventas, medición de la satisfacción del cliente, incrementar la presencia de la imagen de la empresa en el sector, etc.

4. Se considera de alta importancia mejorar los procesos de contratación, preparación y capacitación de nuevo personal en las áreas estratégicas para lograr una rápida adaptación al modelo de negocio y a la estrategia empresarial.

5. Se recomienda el desarrollo e implementación de un sistema de información adaptable a la plataforma tecnológica existente, que permita gestionar la realización de los servicios que la empresa ofrece al público y que significa un importante canal de ingresos no explotado lo suficiente.

6. Supervisar constantemente el desarrollo de los procesos, el cumplimiento de metas y objetivos estratégicos, la participación activa de los miembros de la organización y buscar oportunidades de mejora. Hacer del Balanced Scorecard un modelo de gestión

dinámico que se pueda adaptar a los cambios constantes del entorno.

## 8. Referencias

[1] Kaplan, Robert y Norton, David. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. New York, Estados Unidos : Harvard Business Review Press, 1992. ISBN-10: 0875846513

[2] Muñiz, Kuis y Monfort, Enric. Aplicación Práctica del cuadro de mando Integral. Barcelona España: Ediciones Gestión 2000, 2005, ISBN 84-96426-43-

[3] Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas Dpto. de Ingeniería Industrial, Diseño e implementación de un sistema de monitoreo de Balanced Scorecard para los clientes de una consultora, 2012.

[4] Fuente: JAVIER GONZALEZ UBEDA, El Balanced Scorecard optimice su estrategia, Editado por el Dpto. de Publicaciones del IE Business School, 2003.

[5] Kaplan, Robert; Norton, D., Cuadro de mando integral. The Balanced Scorecard, Harvard Business Review, 2009.

[6] Kaplan Robert y Norton D., Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harvard Business Review (enero-febrero 1996).