# BALANCED SCORECARD
# TOMA DE DECISIONES GERENCIAL

Olivia Alarcón[1], Omar Cortéz[2], Cristina Herrera[3], Jaime Lozada[4]

[1]Analista de Sistemas 2003
[2]Analista de Sistemas 1999
[4]Director de Tópico Ingeniero Electronico en Telecomunicaciones con Maestría en Administración de Empresas, Escuela Superior Politécnica del Litoral, 1998

**RESUMEN**

El Balanced Scorecard o Tablero de Comando le ayudará a implementar Estrategias. Se trata de una de las más completas y necesarias herramientas de gestión que puede aplicarse en cualquier empresa, organización gubernamental o individuo a quienes otorgará una metodología para saber "en dónde me encuentro" en todo momento.

Este Taller es ideal para Gerentes, Supervisores, Jefes y en general todo aquel responsable conducir un área que deba operar con objetivos estratégicos. También resulta un tipo de capacitación apta para consultores, contadores, auditores y otros profesionales que deban asesoras a sus clientes sobre técnicas de management.

The Balanced Scorecard or Board of Command will help him to implement Strategies. It is one of the most complete and necessary administration tools that can be applied in any company, government organization or individual, is a fabulous methodology to know “where I am in all moment”.

This tool is ideal for Managers, Supervisors, Bosses and in general all that responsible one an area that should operate with strategic objectives to drive. It is also a type of capable training for consultants, accountants, auditors and other professionals that advisers owe to their clients on technical of management.

**INTRODUCCION**

Nueve de cada 10 empresas trabajan sin estrategias explícitas o tienen enormes dificultades para implementarlas. Los resultados son difíciles de cuantificar pero generalmente en estas empresas se observa que el trabajo es desordenado (a veces caótico), se pierde competitividad, se agota la colaboración del personal, se malgastan recursos que agregan poco valor al producto o servicio que lleva el cliente.

Esta aplicación integra una serie de procesos y arroja resultados explícitos que ayudan a la alta gerencia a la toma de decisiones y control de la empresa.

Comunidor S.A. es una entidad profesional ética y transparente dedicada a la Venta y Servicios de Telecomunicaciones, que se ve interesado en este tipo de herramienta debido a la gran cantidad de información y procesos que maneja, el cual es de suma importancia para el desarrollo de sus actividades , estar en constante innovación es una prioridad para esta empresa.

**CONTENIDO**

## 1. EMPRESA

### 1.1 Antecedentes de la Empresa

Comunidor es una entidad profesional ética y transparente dedicada a la Venta y Servicios de Telecomunicaciones, contribuyendo con el desarrollo tecnológico de las empresas del Mercado Ecuatoriano.

Comunidor fue creada por su mentor Max Hunter en Enero de 1991.

Comunidor nace de la visión de ser la mejor opción en distribución de radios de dos vías en el ecuador, por nuestra experiencia en ventas, solidez y conocimiento en el mercado.

Estamos empeñados en promover el desarrollo profesional y bienestar de las personas que trabajan en COMUNIDOR S.A. (esto se lo implementa mediante constante capacitación y reconocimiento remunerativo a sus empleados)

Es importante conocer a fondo el ámbito en que se desarrolla la organización tener un enfoque claro y preciso para establecer los lineamientos adecuados y necesarios para un para la implementación del sistemas. Puntos como la Misión, Visión, Línea de Negocio, Objetivo estratégico.

### 1.2 SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA

#### 1.2.1 Línea de Negocio

La organización se dedica a la Venta y Reparación de Radios Motorota de dos vías VHF y UHF centralizados en los departamentos de Ventas y Taller.

#### 1.2.2 Visión

Captar el mayor número de clientes a través de un asesoramiento técnico autorizado mediante su taller de reparación autorizado por Motorota, con capacidad de dar soluciones integrales de comunicación de acuerdo a los requerimientos del cliente.
Esta es la ventaja diferencial de otras empresas.

### 1.2.3 Misión

Ser la mejor opción en distribución de radios de dos vías en el ecuador, por nuestra experiencia en ventas, solidez y conocimiento en el mercado.

Estamos empeñados en promover el desarrollo profesional y bienestar de las personas que trabajan en COMUNIDOR S.A. (esto se lo implementa mediante constante capacitación y reconocimiento remunerativo a sus empleados)

### 1.2.4 Valores

- Compromiso con el cliente
- Honestidad
- Lealtad

### 1.2.5 Objetivos Estratégicos

- El principal objetivo de la empresa esta orientada al incremento de sus ventas a través de la captación de nuevos clientes.

- Conocer el grado de satisfacción del cliente con respecto a nuestro servicio y productos.

- Capacitar a nuestro personal para tener niveles de eficiencia y eficacia.

- Mejorar en la atención del cliente en el área de taller mejorando la producción y por ende disminuyendo el tiempo de entrega.

- Fortalecer las relaciones existentes entre la empresa y clientes.

### 1.2.6 Alcance de Áreas

Establecer el alcance que tendrá el sistema dentro de la organización y definir las áreas que intervendrán, es un punto importante ya que no siempre se da el caso de implementar en un 100% en la organización, es este caso y según lo analizado y COMUNIDOR llegará a las siguientes secciones:

- Ventas
- Taller
- Financiera

Las cuales representan para la empresa parte importantísima a medir diariamente para el establecimiento de sus metas.

### 1.2.7 Definición de Metas, Tareas y Objetivos

En esta etapa se definirán las metas u objetivos que la organización desea medir y evaluar permanentemente en cada una de sus áreas. Estableciendo los responsables a cargo de cada una de las tareas que se desarrollará en el sistema.

Por ejemplo:

Uno de los objetivos, meta o tarea para Comunidor seria:

Numero de Radios Vendidos trimestralmente. (Para la empresa es importante medir el número de radios vendidos trimestralmente ya que por intermedio de este se llega a otra meta importante para la organización).

### 1.2.8 Sistemas que posee la Empresa

Actualmente la empresa posee un Sistema de Punto de Ventas y de Taller los cuales se llevan a cabo las transacciones diarias.

Sistema de Punto de Venta

- ❖ Maneja Facturación y Cotizaciones.
- ❖ Manejo de Clientes.
- ❖ Manejo de Inventario.
- ❖ Consultas y Estadísticas.

Sistema de Taller

- ❖ Maneja todo lo que es reparaciones y Servicios de Equipos de Telecomunicaciones.

## 2. PLAN ESTRATEGICO

### 2.1 Estrategias Competitivas

Comunidor basa sus logros y ventas en la única estrategia que es la Diferenciación, la cual satisface las necesidades de sus clientes mediante ser uno de los distribuidores que ofrecen un producto de calidad e innovación constante y un servicio que radica en la principal y casi único taller autorizado por la marca mas prestigiosa en telecomunicaciones como lo es Motorola.

### 2.2 Dimensiones estratégicas

### 2.2.1 Identificación de la Marca

La empresa posee un fuerte nivel de publicidad y campañas que ofrecen a sus clientes enfocados en la marca reconocida a nivel mundial.

### 2.2.2 Ventas de Empuje

Servicio y Asesoramiento constante que ofrece nuestro personal capacitado y que diferencia nuestro servicio.

### 2.2.3 Canales Distribución

Posee diferentes canales distribuidos en las diferentes provincias del país.

### 2.2.4 Calidad del Producto

La estrategia diferenciada es la marca del producto que respalda claramente a la empresa en todos sus procesos ya que es una de las más reconocidas en todo el mundo (MOTOROLA).

### 2.2.5 Liderazgo Tecnológico

Es uno de los principales líderes tecnológicos del país, ya que en todos sus procesos utiliza la más alta tecnología para el buen desenvolvimiento de los procesos de reparación y ventas.

### 2.2.6 Políticas de Precios

La empresa tiene un esquema definido por sus propios proveedores que rigen un margen de ganancia, lo que permite un mejor control de precios en el mercado.

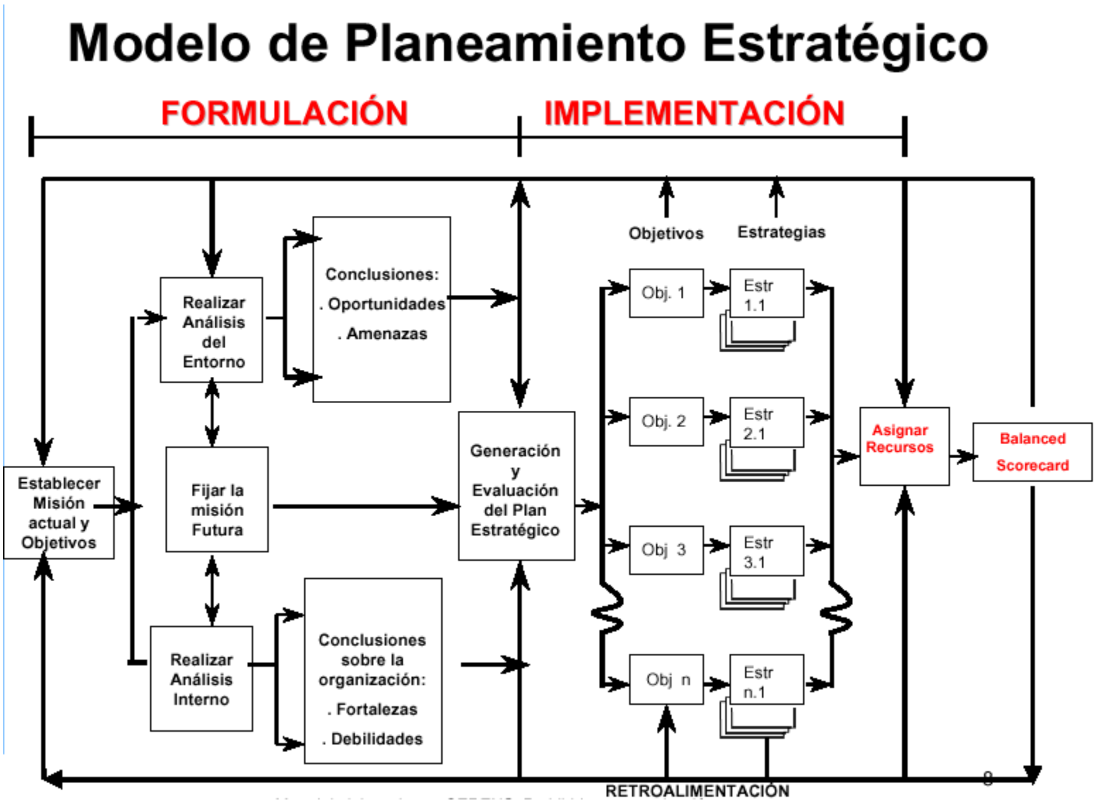


Figura 1 Planeamiento Estratégico

## 3 BSC (BALANCED SCORECARD)

BSC es la herramienta informática ideal para proyectos iniciales de Tablero de Comando. Contiene las siguientes funciones:

### 3.1 LA MEDICION DE LA PERFORMANCE

Con su sistema de puntajes ponderados se pueden establecer Indicadores de performance que miden la gestión en las cuatro Perspectivas clásicas (Económico Financiero, Cliente, Procesos Internos y Recursos Humanos). Con un sencillo sistema de puntajes y cuadros visuales Ud. puede "calificar" la performance de la gestión en toda su área de responsabilidad.


**Figura 2. Indicadores**

### 3.2 LA ALINEACION

Los objetivos cuantitativos y sus respectivas performance se van alineando en relación jerárquica de manera tal que de forma sencilla se puede verificar cuáles son los sectores que cumplen o se alejan de las estrategias fijadas para dar cumplimiento a la Misión/Visión. El Tablero de Comando tiene una concepción estratégica, recurriendo a la metodología Causa Efecto sobre los objetivos estratégicos. Si se busca alcanzar un Efecto el Tablero lo ayuda en la determinación de las Causas que lo componen. Esta metodología lo aleja del control financiero tradicional y lo enriquece con la posibilidad de vincular su estrategia de largo plazo con las acciones cotidianas que se realizan en la empresa.

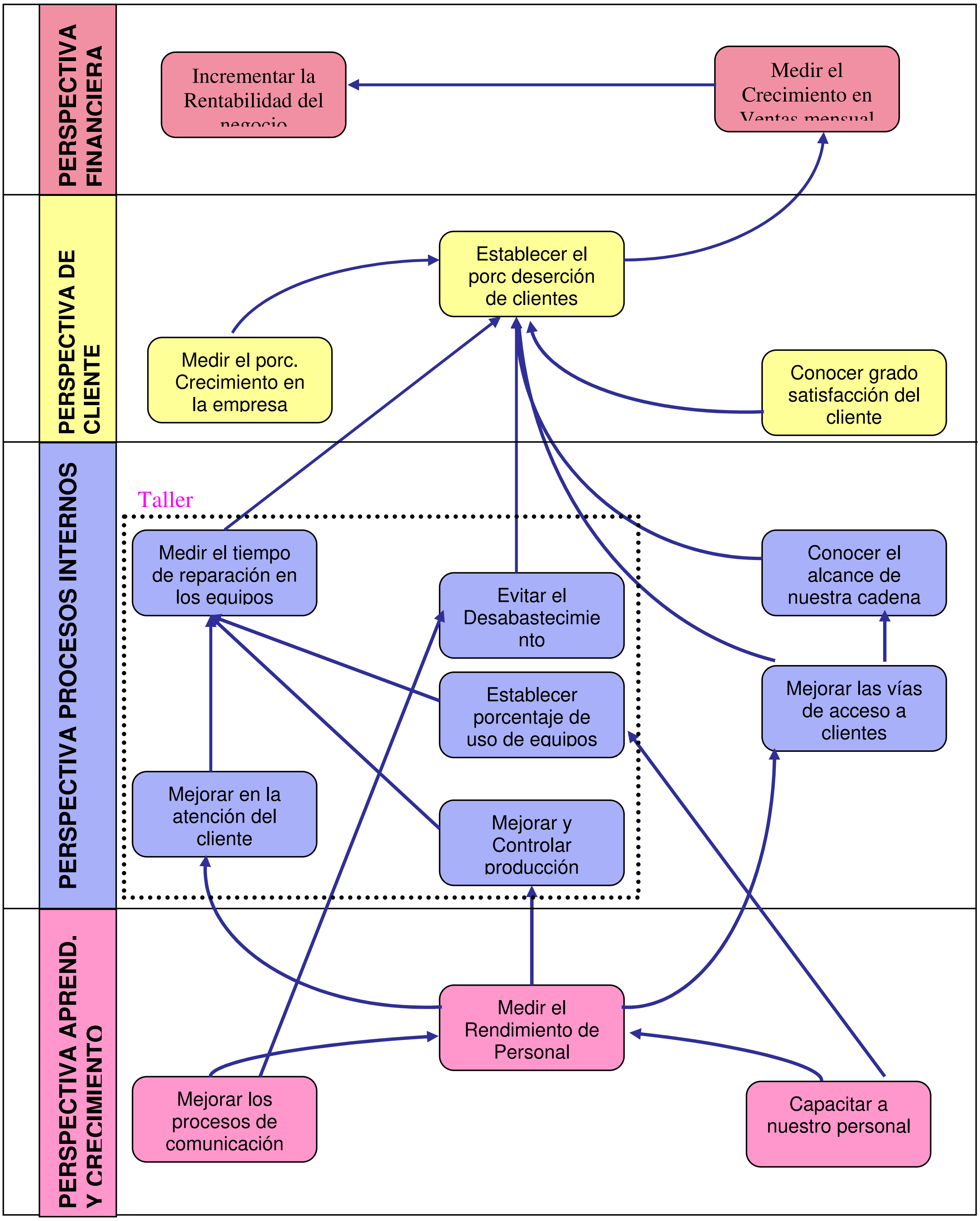


**Figura 3 Mapa Estratégico**

## 3.3 TABLERO DE CONTROL

La mayoría de las empresas se acerca al Tablero de Comando teniendo en mente un Tablero de Control. Éste consiste en un Navegador donde están registradas las variables más relevantes de lo ocurrido en la empresa, como Producción, Ventas, Cobranzas, etc. Pero se trata de datos históricos, sólo comparables con el presupuesto. Su análisis aislado no permite establecer una explicación sobre las causas por las que se llega a determinado resultado. Por el contrario el Tablero de Comando explica esas causas y su análisis es predictivo porque permite operar Planes de Acción que actúen sobre las causas para alcanzar Propósitos y Objetivos estratégicos. Con BSC usted tendrá disponibles ambos Tableros y una relación directa entre ellos

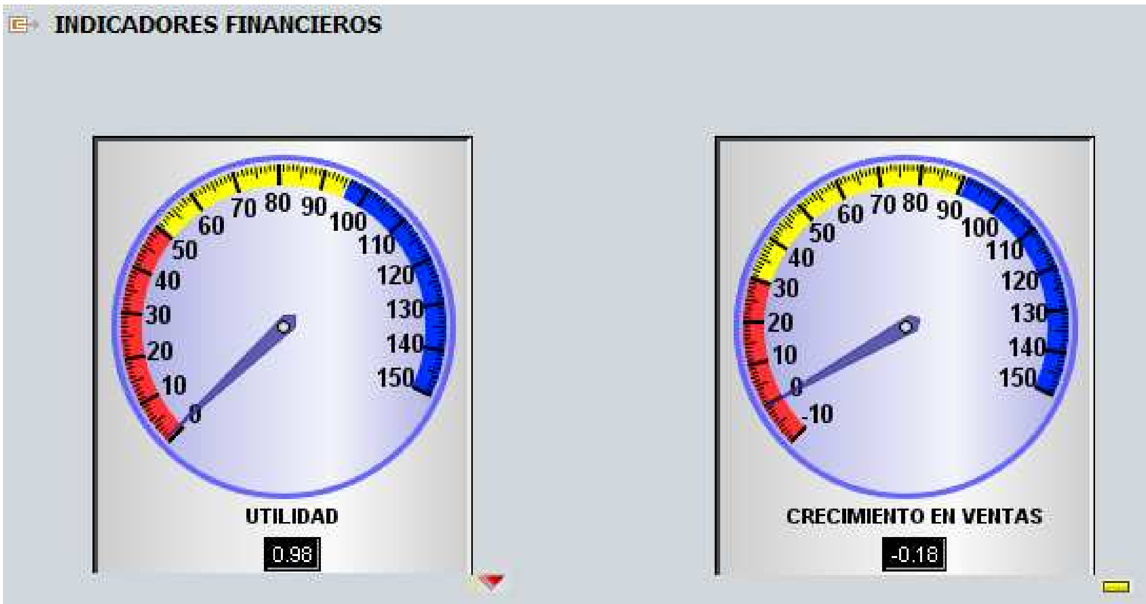


**Figura 4 Tablero de Control**

## 3.4 CAPTURA DE DATOS

Con BSC podrá recibir datos desde cualquier base de datos, incluso más de una de ellas al mismo tiempo. La captura y recálculo automático de Datos y Puntajes se realiza utilizando sencillas planillas Excel que todo el mundo con BSC es de uso sencillo y fácil de adaptar al trabajo diario.

## CONCLUSIONES

- La herramienta agilita la toma de decisiones, ya que esta basado en resultados eficientes.
- Facilidad de Proyecciones y mediciones en la información.
- Evaluaciones permanentes que permiten a la gerencia evaluar constantemente tanto el personal como los recursos monetarios y físicos.

## REFERENCIAS


**a) Libros**

Tablero de Comando (Balanced Scorecard) --- Kaplan y Norton.
Cuadro de mando Integral —— Rodolfo Eduardo Biasca.

**b) Articulo**

Software Oros.

**c) Referencias de Internet**

Rodolfo Biasca, Junio 2005, Tablero de Comando, http://www.biasca.com/articulos

Sixtina Consulting Group S.A, Agosto 2005, Soluciones inteligentes para la gestión empresarial, http://www.sixtina.com.ar



**Ing. Jaime Lozada**
**Director de Tópico**