PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN GERENCIAL BASADO EN EL BALANCED SCORECARD

AUTORES:

[1] Fernando Araujo, [2] Carlos González García, [3] Jaime Lozada, [4] José Luis Ramírez.

[1] Analista de Sistemas 2000; email: ffernando10@hotmail.com
[2] Analista de Sistemas 1998; email: carlos_gonzalez@consultant.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
[4] Analista de Sistemas 2000; email: jlramire@espol.edu.ec

RESUMEN

Versión Español:

La medición del rendimiento es un reto para cualquier empresa. Los sistemas de indicadores han sido reconocidos en la última década como un instrumento útil para la gestión estratégica de las organizaciones. El propósito del presente trabajo es estudiar el proceso de desarrollo de la planificación estratégica y el diseño, desarrollo e implantación de un sistema de indicadores basado en el modelo del Balanced Scorecard (BSC), así como sus implicaciones para el control de gestión. Para alcanzar los objetivos se ha estudiado el caso de una compañía ferretera, ésta compañía en la que se implanta el modelo es una mediana empresa importadora y comercializadora de materiales de ferretería en general que será referida en el texto como FESA. Los resultados muestran que la implantación de un BSC facilita y conlleva cambios organizativos de gran magnitud.

En el estudio e implementación del BSC en FESA, nuestra intención ha sido proporcionar una eficiente y útil herramienta que permita medir, controlar, evaluar y gestionar los procesos dentro de la empresa, de esta manera llevándolos a la consecución optima de sus objetivos.

English version:

The measure of the yield is a challenge for any company. The systems of indicators have been recognized in the last decade like an useful instrument for the strategic administration of the organizations. The purpose of the present work is study the process of development of the strategic planning and the design, development and implementation of a system of based on indicators the model of the Balanced Scorecard (BSC), as well as their implications for the control of administration. In order to reach the objectives we have been studied the case of a hardware store company, this company in which the model is implanted is a medium company dedicated to the import and commercialization of materials of hardware store in general that will be referred in the text like FESA. The results show that the implementation of a BSC facilitates and bears organizational changes of great magnitude.

In the study and implementation of the BSC in FESA, our intention has been provide an efficient and useful tool that allows to measure, control, evaluate and negotiate the processes inside the company, this way taking them to the good attainment of their objectives.

INTRODUCCION

FESA es una empresa familiar constituida hace más de 30 años, que ha crecido por el esfuerzo constante de su mentalizador Néstor Julio Espinoza Monje y de sus colaboradores. La empresa se dedica a la comercialización de productos de ferretería e general. A lo largo de los años ha mantenido un crecimiento constante hasta convertirse en una de las empresas más importantes del sector. Es considerada como una de las principales proveedoras para constructores, profesionales, aficionados y público en general por su gran surtido y mejores precios.

Actualmente cuenta con mas de 100 empleados en tres unidades de negocios afines. Las ventas fuera de la ciudad alcanzan a las principales provincias, siendo el volumen total de sus ventas de este tipo superior al 40% del volumen total de negocio.

El objetivo primordial en FESA desde su fundación era el logro de un crecimiento sostenido, tanto en segmentos de mercado como en imagen. Las acciones tomadas para la consecución de este objetivo pasaron por la apertura y consolidación de nuevos mercados, además de ofertar una gama lo más amplia posible. Asimismo se hizo necesario invertir en nuevas instalaciones productivas: almacenes, camiones, tecnología, etc., que ampliaran y mejoraran la capacidad productiva.

En los últimos años el objetivo se viene cumpliendo. Esta situación derivaba en gran medida de la realización correcta de sus inversiones y de una dirección efectiva.

Este rápido crecimiento fue acompañado de un incremento importante en la plantilla tanto en niveles operativos, ventas y administración de la empresa. Esto ocasionó que su estructura jerárquica y organizativa se quedara obsoleta, dadas las nuevas circunstancias que concurrían en la empresa. Por otra parte, la forma de gestionar la empresa estaba pensada para una empresa pequeña y no para la empresa mediana-grande en que se había convertido.

Estos son los motivos principales por los que la dirección ve la necesidad de (1) mejorar la calidad de la gestión de la empresa, y (2) de organizarse mejor internamente de cara a conseguir, a pesar del aumento del tamaño y de la complejidad, mantener la línea de crecimiento y de rentabilidad necesaria para generar la reinversión que permitiera a FESA situarse como la empresa más grande del sector.

En base a estas necesidades fue aprobado este estudio en la empresa de donde se obtendrá en concreto, un sistema de información integrado al administrativo que poseen capaz de:

- Responder a las necesidades específicas de los diferentes directivos.
- Proporcionar una visión coherente y fehaciente de los procesos de la empresa.
- Fomentar una adecuada reflexión estratégica.
- Identificar y mejorar los procesos clave para la buena marcha de la empresa.
- Sintetizar la información de gestión basándose en criterios de relevancia.

CONTENIDO

1. Implementación del proyecto

1.1. Seminario: Metodología del Balanced Scorecard.

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.

1.2. Seminario: Metodología del Balanced Scorecard.

Los objetivos han estado siempre presentes pero no han sido transmitidos ni gestionados para su correcta ejecución hasta el momento de la puesta en marcha de la implementación del BSC.

Los objetivos principales son:

- ✓ Ser excelentes minoristas y la primera opción del publico.
- ✓ Tener una estructura ágil y flexible que se adapte a los cambios.
- ✓ Expansión y fortalecimiento de las líneas de productos existentes
- ✓ Aumentar ingresos cambiando variedad de productos y servicios.
- ✓ Ofrecer productos y servicios completamente nuevos
- ✓ Reducción de los costos unitarios
- ✓ Mejorar Infraestructura
- ✓ Mejorar Sistemas de Información
- ✓ Cambiar paradigmas en relación con la estructura organizacional, actualmente establecida de forma monárquica.

Además, se identificaron las siguientes metas estratégicas.

- ✓ Finanzas: ganancias altas y sostenidas
- ✓ Cliente: mayor cuota de mercado y clientes satisfechos
- ✓ Empleados: empleados satisfechos, mejor clima laboral
- ✓ Proceso: en fecha; períodos cortos
- ✓ Desarrollo: innovación en infraestructura, organización de capacidades.

1.3. La Planificación Estratégica.

La implantación del sistema siguió una planificación organizada conceptualmente en las que puede identificarse las fases de análisis, diseño e implantación, y se la desarrollo en la siguientes manera:

Planificación del proyecto. Con el objetivo básico de planificar adecuadamente los recursos necesarios para el éxito de la implantación del sistema de indicadores, dio lugar a un plan de trabajo y a la organización interna del proyecto, estableciendo número de reuniones, integrantes y colaboradores de apoyo.

Elaboración de la estrategia. En este módulo, además de establecer la misión-visión de la organización, se elaboró el mapa estratégico y el mapa de procesos. También se definieron las perspectivas o categorías en las se descomponía la estrategia y que constituyen el contenido del módulo siguiente.

Diseño e implantación de indicadores. Separados en función de las cuatro perspectivas de Kaplan y Norton. Este módulo comprendía además: (1) la estimación de relaciones entre indicadores con una representación de las relaciones causa-efecto entre objetivos, y (2) el establecimiento de metas y planes para los indicadores.

La implantación del sistema propiamente dicha. La duración de esta fase fue de varios meses y en él tuvo lugar (1) la comunicación a todos los miembros de la empresa del cambio producido, y (2) la implantación del sistema informático, que entre otras actividades implicó: la formación de los usuarios para el manejo de la aplicación informática, y el comienzo del uso de los indicadores con fines comparativos.

El BSC se alimenta de forma automática de los sistemas transaccionales de la empresa a través de aplicaciones de carga, filtrado y transformación de los datos, con periodicidad mensual, así elegida por la empresa.

Se trata de un sistema de almacenamiento de datos (Data Warehousing) a partir del cual se generan bases de datos multidimensionales (OLAP) para facilitar la búsqueda de información relevante de forma fácil y cómoda para el usuario, basado en Oracle Data Warehouse 9i.

El sistema se completa con una aplicación encargada de gestionar y presentar los indicadores calculados permitiendo un análisis amigable de todas sus dimensiones.

1.4. Los Resultados y Beneficios.

En el estudio e implementación del BSC en FESA, nuestra intención ha sido proporcionar una eficiente herramienta que permita medir, controlar, evaluar y gestionar los procesos dentro de la empresa. A continuación se presentan las conclusiones más relevantes.

Esta empresa configuró la implantación del BSC inicialmente como una tesis de grado más, pero a medida que se involucraban en el desarrollo lo vieron como una gran oportunidad de crecimiento sostenido, utilizándolo para apoyar y gestionar los cambios derivados de una filosofía implícita pero no trasmitida, realizándose de forma conjunta la planificación estratégica y el diseño del sistema de indicadores.

Durante el proceso de implementación se han logrado identificar unos beneficios que creemos son claves en este proceso:

Un factor que consideramos que ha sido importantísimo es el saber escuchar las opiniones de terceros, nos dimos cuenta que en este tipo de procesos todos colaboramos y que por más experiencia que tengamos en uno u otro campo, no somos dueños de la verdad.

Otro gran beneficio que se encontró en este proyecto es que si bien se definió ya un modelo estratégico y de tablero de comando, eso no quiere decir que sea inmodificable. Todos estuvimos de acuerdo que para esta primera etapa y para familiarizarnos era el más adecuado, pero que muy probablemente se lo pudiera ir mejorando, cambiando con el tiempo. Nos dimos cuenta que es un proceso continuo y nunca termina de implementarse, y que cada vez lo podemos hacer más retador.

Otro beneficio sustancioso ha sido que este proceso ha involucrado directamente a todo el personal de la empresa, al menos desde los mandos altos hasta los mandos medios. Quienes tienen el compromiso de seguir trabajándolo hasta llegar a los niveles operativos. Ha sido una gran oportunidad para que muchos opinen y sean parte de este cambio.

CONCLUSIONES

El concepto de cuadro de mando integral no es garantía de visión ni de estrategia de éxito. La gran fuerza del concepto radica en el propio proceso de crear un cuadro de mando, un proceso que es una forma efectiva de expresar la estrategia y la visión de la empresa en términos tangibles y de obtener apoyo para ambas en todos los niveles de la organización. Poder ver la empresa desde diferentes perspectivas y en varias dimensiones temporales proporciona una compresión única del negocio en toda la organización, y de esta forma, los empleados pueden ver cuál es su aporte en el todo, algo completamente necesario para que la empresa alcance sus metas generales y su visión global.

Gracias al apoyo del capital intelectual del personal de la organización y el uso de herramientas tecnológicas de soporte para la toma de decisiones, se agilitarán algunos procesos, se reestructurarán otros, se reducirán costos, se ofrecerá una propuesta de valor significativa al cliente y finalmente las decisiones serán más asertivas en base a datos reales. El aplicar la metodología y alcanzar los objetivos estratégicos de corto y largo plazo sin duda mantendrán el liderazgo.

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.

REFERENCIAS

1. C. González, F. Araujo, J. Lozada, J. Ramírez, “Proceso de Planificación Estratégica y Desarrollo e Implementación de un Sistema de Gestión Gerencial Basado en el Balanced Scorecard”, (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 la 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. Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha (CAPEIPI), www.capeipi.com, Junio 2002.

7. Balanced Scorecard - Ecuador - Estrategia - Planificación Estratégica - Software.htm http://www.estrategiaempresarial.com.

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