



“Diseño de un Sistema de Gestión basada en la Metodología del Balanced Scorecard.”

Dennys E. González Correa⁽¹⁾, Xavier A. Carrasco Vera⁽²⁾, Dalton G. Noboa⁽³⁾

Ingeniería en Auditoría y Control de Gestión

Instituto de Ciencias Matemáticas

Escuela Superior Politécnica del Litoral

Campus Gustavo Galindo km 30.5 vía Perimetral, Apartado 09-01-5863, Guayaquil-Ecuador

dgonzalez@espol.edu.ec¹, xcarrasc@espol.edu.ec², dgnoboa@espol.edu.ec³

Resumen

La tesis que se desarrolla a continuación, fue aplicada en Asevig S.A., dedicada a la prestación de servicios de seguridad. La organización adoptó la metodología Balanced Scorecard mediante el Plan Estratégico, los cuales en conjunto conforman una herramienta muy útil para la gestión y toma de decisiones en la organización. Hemos desarrollado 6 capítulos, en los cuales se detalla las distintas etapas para la implementación del Balanced Scorecard, en el capítulo I se presenta una introducción y conceptos básicos del Balanced Scorecard, en el capítulo II se describe y muestra la estructura de la empresa., en los capítulos III, IV se empieza a aplicar la metodología Balanced Scorecard al desarrollar el enfoque estratégico en el cual se realiza un análisis FODA y la identificación de los Stakeholders; el traslado del Balanced Scorecard mediante la determinación de la propuesta de valor, objetivos estratégicos e iniciativas estratégicas. En el capítulo V se detalla sobre el aplicativo informático, los Dashboard que se utilizarán para monitorear y controlar los objetivos estratégicos. El capítulo VI detalla las conclusiones y recomendaciones de acuerdo al análisis realizado.

Palabras Claves: Balanced Scorecard, Plan Estratégico, Dashboard

Abstract

The thesis developed below, was applied in Asevig SA, dedicated to the provision of security services. The organization adopted the Balanced Scorecard methodology through Strategic Planning, which together make up a very useful tool for management and decision making in the organization. We have developed 6 chapters, in which details the various stages in the implementation of the Balanced Scorecard, in Chapter I we present an introduction and basic concepts of the Balanced Scorecard, in Chapter II we describe and illustrates the structure of the company, in Chapters III, IV we start to apply the Balanced Scorecard methodology to develop the strategic approach, this is based on the SWOT analysis and identification of Stakeholders; the transfer of the Balanced Scorecard by identifying the value proposition, strategic objectives and strategic initiatives. In Chapter V we detail the computer application, the Dashboard we will be used to monitor and control the strategic objectives. The Chapter VI details the findings and recommendations according to the analysis made.

1. Introducción.

En la actualidad las organizaciones, públicas y privadas, deben de ser capaces de adaptarse a los cambios y exigencias del entorno para sobrevivir, para ser competitivas y rentables. Las empresas deben de saber qué es lo que están haciendo y cómo pueden mejorar.

Es por eso que el presente trabajo se enfoca en la aplicación de la metodología del Balanced Scorecard para lograr lo antes mencionado.

Herramienta de mucha ayuda para los administradores en la gestión y control de sus compañías, basándose en indicadores financieros y no financieros para medir el desempeño y evolución del negocio de acuerdo a las estrategias u objetivos planteados.

El principal objetivo que se persigue en este trabajo es utilizar la Metodología del Balanced Scorecard a fin de crear un sistema de gestión que ayude al logro de los objetivos organizacionales en una empresa de seguridad.

2. Capítulo I: Marco Teórico.

Es importante precisar ciertos conceptos y criterios acerca de la metodología que ha venido revolucionando el mundo de los negocios en la última década.

Balanced Scorecard.

El Balanced Scorecard es un sistema de gestión estratégico – operacional que permite: desarrollar, comunicar e implementar una estrategia y que la traduce en un conjunto de objetivos relacionados entre sí, posibilitando la obtención de resultados a corto y mediano plazo que incluye variables financieras y no financieras que permite realizar una medición del desempeño y evolución del negocio.

La Metodología que seguiremos para la gestión empresarial basada en el Balanced Scorecard se muestra en la siguiente figura:

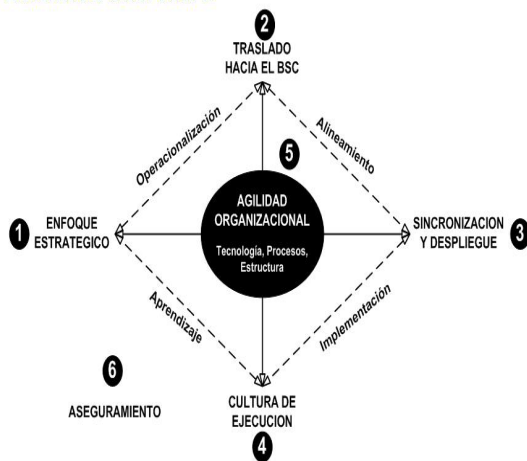


Figura 1. Metodología del Balanced Scorecard.

Enfoque Estratégico.

Consiste en realizar la planeación estratégica. Su proceso comienza con la definición del negocio para luego ejecutar el diagnóstico estratégico para luego desarrollar la innovación estratégica a través de la definición del Océano Azul.

3. Capítulo II: Antecedentes de la Empresa.

Dos visionarios y emprendedores ecuatorianos constituye una empresa de Seguridad. con el objetivo de ofrecer un servicio de seguridad de calidad, que no solo se enfoque a cuidar y resguardar los bienes de los posibles clientes sino también de brindarles a sus colaboradores una oportunidad de desarrollo y crecimiento tanto profesional como intelectual.

Asevig S.A. es una empresa de seguridad de mucho prestigio en el Ecuador. Está asociada a la empresa JV Resguardo, empresa de seguridad en un país vecino, con grandes premios y reconocimientos a nivel internacional en el campo de Recursos Humanos.

Su filosofía es ser una empresa, de seguridad distinta, orientándose como una compañía de servicios en general, con atención personalizada y personal altamente motivado y capacitado.

Hoy en día, su esfuerzo se ve recompensado, por la preferencia de sus clientes.

4. Capítulo III: Enfoque Estratégico.

Ésta etapa inicia con la definición del negocio para así poder ejecutar el diagnóstico estratégico y desarrollar la innovación estratégica con el objetivo de planear para llegar a un futuro que todos los integrantes de la organización anhelan.

Se buscó realizar una definición clara del negocio en función de: clientes, necesidades, productos y capacidades de la empresa. Por esto definimos a la empresa como: **“Una compañía de asesoría, seguridad y vigilancia cuyo fin es ofrecerles a sus clientes un servicio confiable y de calidad que supere sus expectativas”.**

Una vez definido claramente el negocio se comenzó a realizar el diagnóstico estratégico que comprende el análisis de los factores internos y externos de la empresa como son: las fortalezas y amenazas, debilidades y oportunidades, los Stakeholders, y el mercado.

Este diagnóstico se utilizó para crear una estrategia innovadora que nos ayuda a identificar factores de competencias para incrementar el actual segmento del mercado y atraer mercados nuevos a través de la definición del Océano Azul.

Con la información recopilada se elabora una “misión, visión, propuesta de valor, temas estratégicos y valores para la mejora de la empresa”, las cuales deben ser difundidas a todo el personal para el logro de las metas planteadas.

Se determinó la siguiente misión y visión:

MISIÓN
Proporcionar a nuestros clientes la confianza de que sus exigencias en seguridad serán atendidas, creando en nuestros empleados la necesidad de crecer y el compromiso de servir.

VISIÓN
Convertirse en la compañía más reconocida por llevar la seguridad a otro nivel.

La propuesta de valor es como una promesa implícita que la empresa les hace a sus clientes entregando productos y servicios con una combinación particular de “características”. Nuestro mensaje propuesto es:



Los temas estratégicos son líneas básicas de desarrollo de la organización, representan los componentes principales que formarán la estrategia de la compañía. Son el resultado del análisis FODA, Necesidades de Stakeholders, Análisis de Mercado y Competencia, Propuesta de Valor y las Declaraciones de Misión y Visión.

Los temas estratégicos que están más relacionados con el análisis estratégico en ésta empresa de seguridad son Captar Nuevos Clientes y Aumentar el Compromiso del Personal de la Organización.

Se analizó la relación de los valores organizacionales con los temas estratégicos para verificar cuál de ellos los apoya de mejor forma y llegar a la meta. Los valores que abarcan todos los temas estratégicos son la creatividad e innovación, seguido del trabajo en equipo, por lo que es necesario fomentarlos para alcanzarlos.

5. Capítulo IV: Traslado al Balanced Scorecard.

Posterior a la realización del enfoque estratégico en el que se determinó la estrategia a seguir y se conoció de una forma más profunda el negocio, el siguiente paso es trasladar la información al Balanced Scorecard.

En este punto se traduce la estrategia, la misión, visión y la propuesta de valor en un conjunto de objetivos correspondientes a cada categoría dentro de las cuales se balanceará el desempeño de la empresa y

garantizará la creación de valor a los diferentes stakeholders de la organización. Todos estos objetivos estarán relacionados entre sí y su cumplimiento se medirá a través de indicadores unidos a proyectos o iniciativas estratégicas que facilitarán la consecución de las metas establecidas.

El mapa estratégico permite comprender de un solo vistazo la estrategia de la empresa de una forma clara debido a que se analiza como cada uno de los objetivos va encadenándose y afectándose entre ellos, estableciendo una relación de causa y efecto para de esta manera determinar las iniciativas estratégicas con su respectivo plan de acción que ayudarán a el cumplimiento de los objetivos.

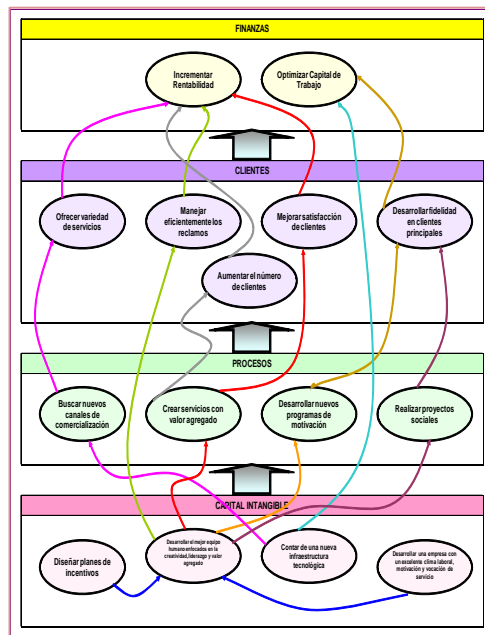


Figura 2. Mapa Estratégico.

Las iniciativas estratégicas ayudarán a resolver la necesidad de innovación de la compañía. Se han formulado iniciativas para saber exactamente qué se tiene que hacer, para cuándo, por quién, con qué recursos, etc. a fin de lograr los objetivos estratégicos que se han planteado.

6. Capítulo V: Implementación del Sistema de Gestión de Indicadores.

El éxito de una organización y de la gestión de la empresa se centra en el uso que se hace de la información, es necesario entonces contar con un sistema que juegue el papel de soporte para la toma de decisiones, de respuesta ágil y rápida, con información precisa para poder aprovechar las oportunidades.

En éste punto se crea un aplicativo informático para el Balanced Scorecard, el que permitirá a través de la información proporcionada por la empresa y relacionada a los indicadores de gestión conocer el avance y control de los mismos para el logro de los objetivos propuestos.

Los indicadores establecidos para la empresa están definidos como positivos (Indicador de Ventas) y negativos (Indicador de Reclamos), los cuales para evaluar su efectividad se verán representados por semáforos, los mismos que nos proporcionaran información dinámica de analizar los resultados del indicador y además de esta manera vigilar el grado de cumplimiento de los mismos y tomar las acciones pertinentes a alguna anomalía.

6.1 Definiciones Básicas

Antes de elaborar y diseñar los indicadores en los que se basa el sistema informático se debe considerar conceptos como:

Indicadores Positivos: Son aquellos en los cuales un AUMENTO en tendencia, estarían indicando un avance hacia la situación deseada de ventas, participación de mercado, % de competencias del recurso

Indicador Negativo: Son aquellos en los cuales una DISMINUCION de tendencia, estarían indicando un avance hacia la situación deseada. de reclamos, nivel de costos, números de errores cometidos, etc.

Nivel Base: Se refiere a la medición inicial o nivel estándar que toma indicador, y representa el desempeño logrado antes del efecto de mejora de iniciativas estratégicas.

Valor actual: Representa las mediciones período a período del indicador, cuales se ven afectadas por los efectos de las iniciativas estratégicas.

Meta: Es el nivel esperado del indicador que la organización desea lograr luego de ejecutar exitosamente las iniciativas de mejora (iniciativas estratégicas)

6.2 Nivel de Efectividad de un Indicador

"Efectividad" es la relación entre los resultados logrados y las metas propuestas, o sea nos permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados.

Nivel de Efectividad de un Indicador Positivo

$$Desempeño = \frac{Valor - Base}{Meta - Base} * 100\%$$

Nivel de Efectividad de un Indicador Negativo

$$Desempeño = \frac{Base - Valor}{Base - Meta} * 100\%$$

6.3 Tendencia de los Indicadores

La tendencia de un indicador permite mostrar el crecimiento o decrecimiento del mismo con respecto al valor alcanzado en periodos anteriores. Este indicador se lo representa como un % positivo en caso de crecimiento o un % negativo en caso de decrecimiento.

6.4 Implementación del Aplicativo

A continuación se detallará definiciones básicas para esta etapa de implementación:

OLTP: Los sistemas de OLTP (On-Line Transaction Processing) son los sistemas operacionales que capturan las transacciones de un negocio y las persisten en estructuras relacionales llamadas Base de Datos.

OLAP: Los sistemas OLAP (On-Line Analytical Processing) proporcionan una alternativa a los sistemas transaccionales, ofreciendo una visión de los datos orientada hacia el análisis y una rápida y flexible navegación por estos.

Data Warehouse: "Es una colección de datos orientada a temas, integrados, no volátiles y variantes en el tiempo, organizada para soportar necesidades empresariales"

Datamart: Se definen para satisfacer las necesidades de un departamento o sección de la organización. Contiene menos información de detalle y más información agregada. Un Datamart es un Data Warehouse con sentido o finalidad departamental.

6.5 Modelo de Datos

6.5.1 Modelo Punto. El modelo punto representa la situación a estudiar y analizar de la Empresa de Seguridad.

Para obtener el modelo punto tuvimos reuniones con el Gerente General y el Representante de la Dirección, los cuales nos guiaron indicándonos los puntos importantes que deseaban analizar y monitorear, Ventas y Recursos Humanos.

Por ende, en éste punto se realizará un análisis al área de recursos humanos y ventas de la empresa, en el siguiente gráfico se muestra el modelo punto de Capacitación que contiene las dimensiones empleados, temarios, curso y tiempo.

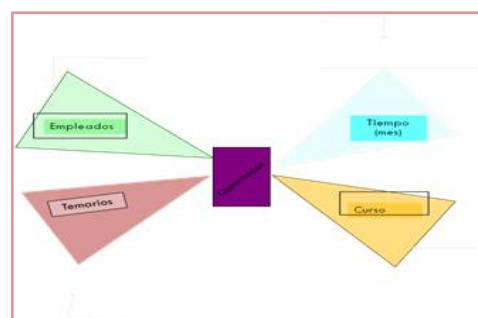


Figura 3. Modelo Punto.

6.5.2 Modelo Datamart. El modelo Datamart de la empresa de seguridad está diseñado conforme a las necesidades del área de Recursos Humanos y Ventas.

La base de datos operativa contiene las tablas auxiliares que proporcionarán la información a la Datamart. Luego de tener habilitada la base operativa se construyó el esquema multidimensional en nuestro caso representado por un esquema copo de nieve que concuerda con los requerimientos y las tablas auxiliares.

Conforme al diseño del esquema se creó las tablas de la Datamart, las mismas que serán cargadas extrayendo información de la base de datos operativa.

Para cargar la Datamart se debe obtener la base operativa de la empresa, en nuestro caso fue creada de acuerdo a los requerimientos y manejo de información del área de análisis.

Nuestra Datamart se construyó en base a cuatro hechos principales:

- ✓ Ventas.
- ✓ Capacitaciones.
- ✓ Reclamos.
- ✓ Incidentes.

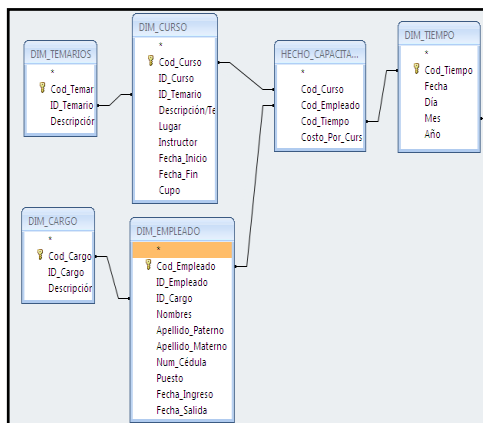


Figura 4. Hecho Capacitación

6.6 Modelo de Dashboard

El dashboard diseñado para la presentación de los indicadores de gestión, se ha creado de manera dinámica para que el usuario analice de forma sencilla el progreso de cada indicador de acuerdo al mapa estratégico de la Empresa de Seguridad.

Al inicio se muestra la misión, visión y los servicios de la empresa, así como también el lema de la propuesta de valor de nuestro trabajo. También se encontraran con tres opciones que ayudarán a desplazarse a las siguientes hojas (Mapa Estratégico, Objetivos Estratégicos y Servicios).



Figura 5. Presentación Inicial

En Mapa Estratégico se encontrará las distintas rutas que se deben seguir para medir y controlar el cumplimiento de los distintos objetivos trazados en cada perspectiva.

En Objetivos estratégicos se muestra los indicadores planteados para la empresa, donde ingresando a cada uno de ellos se podrá visualizar tablas dinámicas con información que ayuda con el análisis de los indicadores, describiendo cada perspectiva.

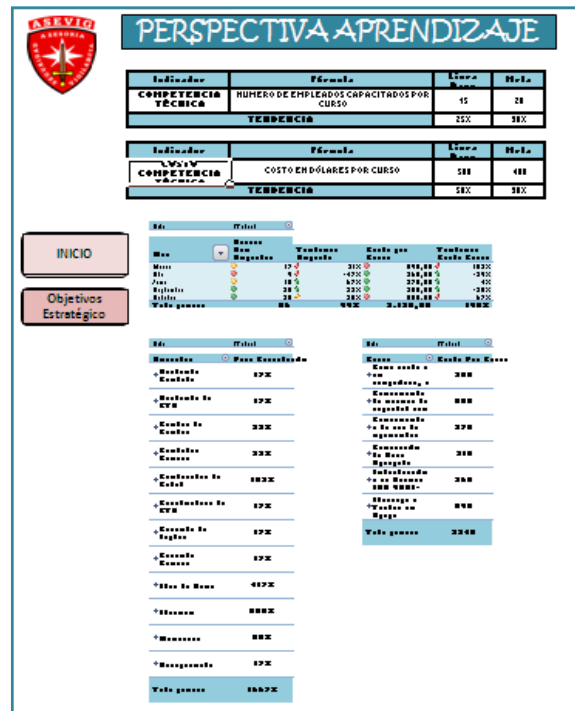


Figura 6. Dashboard: Competencia Técnica

La opción servicios es un dashboard de información sobre la compañía “XYZ”, donde se detallan las distintas áreas en que la empresa segrega a sus clientes.

7. Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones

7.1 Conclusiones

Una vez concluido el análisis y el estudio realizado presentamos a continuación las siguientes conclusiones:

- La empresa tiene identificado y definido dos grupos de clientes: las grandes y medianas corporaciones, estos segmentos fueron los primeros en ser abarcados, debido a la necesidad que existe en los Gerentes y Administradores de resguardar sus instalaciones con confianza y responsabilidad, razón por la cual este mercado tiene muchas expectativas de crecimiento. Además se identificó que desarrollando nuevos servicios que demuestren una forma distinta de ver la seguridad se puede crear en los nuevos y actuales clientes una fidelidad hacia la empresa.
- El Plan estratégico y las Propuestas de valor han sido diseñados con el fin de ofrecer los máximos beneficios a los clientes de los 2 segmentos detectados ya que ambos poseen características similares, ellos buscan lo mismo en los servicios de seguridad: calidad, buen servicio y responsabilidad, agregándole una nueva característica que es en la que se basa nuestro estudio, la vocación de servicio.
- Se detectaron las necesidades de los Stakeholders y con el fin de satisfacerlas, se desarrolló toda la estrategia buscando generar valor para ellos.
- Los objetivos estratégicos se formularon de una manera precisa y se establecieron los indicadores respectivos que servirán como herramienta de medición para establecer un control preciso del cumplimiento de las estrategias.
- Para ayudar al cumplimiento de lo propuesto se desarrolló un plan de proyectos que pueden ser llevados a cabo y que creemos proporcionará un incentivo al esfuerzo y motivarán en sus empleados el deseo de ser cada día mejores.
- El software desarrollado constituye una herramienta idónea para facilitar el trabajo de control del cumplimiento de los objetivos estratégicos.

7.2 Recomendaciones

A continuación se presentan las siguientes recomendaciones:

- Buscar desarrollar las propuestas de valor para expandir sus mercados, principalmente enfocándose en las pequeñas empresas que son en muchas ocasiones las que necesitan una guía en los temas relacionados con la seguridad.
- Así como se aspira ampliar su cobertura también se debería adquirir nuevos equipos que proporcionen alternativas que faciliten y hagan más eficientes tanto las actividades operativas como las administrativas, sugerimos la implementación de

software para el manejo de nómina y la adquisición de cámaras de vigilancia.

- Vemos la necesidad de crear un departamento de comercialización que se encargue del monitoreo de las ventas y de una medición constante de la satisfacción de clientes, además de la búsqueda de generación de nuevos servicios.
- Implantar las estrategias formuladas para superar o mitigar sus debilidades y enfrentar las amenazas detectadas en el análisis FODA.
- Seguir con la cultura de fomentar la comunicación entre los distintos niveles organizacionales para garantizar que todos los trabajadores estén involucrados en el desarrollo de la estrategia
- Realizar un control constante de los procesos, del cumplimiento de metas, de objetivos, buscar oportunidades de mejora. Hacer del sistema de gestión un sistema dinámico que se pueda acoplar a los cambios constantes del mercado.
- Seguir con la búsqueda constante de formas innovadoras de motivar a sus trabajadores, creemos que la implantación de un sistema de incentivos en la que se relacionen los gastos, ventas y calidad de servicio (reclamos) junto al cumplimiento de metas grupales (cada departamento) es una buena alternativa para mejorar y buscar cada día la eficiencia, eficacia y economía.
- Finalmente recomendamos la adquisición de un sistema que les permita integrar toda la información de la empresa para que en conjunto se pueda realizar el análisis de los mismos y obtener mejores resultados.

8. Referencias Bibliográficas

- [1] KAPLAN ROBERT S. AND DAVID P. NORTON (1996) "The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action", Boston – EE.UU.
- [2] KAPLAN, R. Y NORTON, D. (1996B). Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. Harvard Business School Press, Boston.
- [3] LÓPEZ VIÑEGLA ALFONSO (2004). "Gestión Estratégica y Medición. El Cuadro De Mando como Complemento del Balanced Scorecard", Madrid-España.
- [4] LOZADA LOZA JAIME (2008). "Metodología Para la Gestión Empresarial Basada En El Balance Scorecard". Guayaquil – Ecuador
- [5] MATERIAL DE LA ACADEMIA BI, 2007. Unidad 2 y 3.