

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MODALIDAD DUAL

**IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO BALANCED SCORECARD EN EL
DEPARTAMENTO DE INSPECCIONES PARA AGUAS DE CARTAGENA
S.A. E.S.P.**

PRESENTADO POR:
AURA PATRICIA ZULUAGA BARRERA

DIRIGIDO POR:
CARLOS ERNESTO ORTIZ BETHES

CARTAGENA DE INDIAS, D.C. y T., 2008

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo a Dios por la vida, por permitirme estar en el momento oportuno, en el lugar indicado; a mis padres por el esfuerzo, apoyo y la dedicación que me han brindado y por los principios que me inculcaron; y por el impulso que me dieron en los momentos que creí no poder seguir adelante, a mi esposo por la motivación y apoyo, a mis hermanos como guía para el camino que están emprendiendo, a mi hija por haber llegado en el momento oportuno y ser mi mayor fuente de inspiración, a la empresa Aguas de Cartagena por permitirme crecer con ellos, y sobre todo por haber estado a mi lado y por la confianza que depositaron en mí.

Aura Patricia Zuluaga Barrera

INDICE

DEDICATORIA

INTRODUCCIÓN

1. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL TEMA DE ESTUDIO

1.1. METODOLOGÍA DEL TRABAJO

1.2. JUSTIFICACIÓN

1.3. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

1.3.1. Objetivo general

1.3.2. Objetivos específicos

2. MARCO DE REFERENCIA PARA UN SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN

2.1. QUE ES BALANCED SCORECARD O CUADRO DE MANDO INTEGRAL?

2.1.1. Como se usa el BSC?

2.1.2. Implementación del BSC

2.1.3. Funciones y beneficios del BSC

2.1.4. Relaciones Causa – Efecto

2.1.5. Mapa estratégico

2.2. ORIGENES DEL BALANCED SCORECARD

2.3. FACTORES CLAVES PARA ELABORAR UN BSC

2.3.1. Clave para lograr la implementación de una estrategia

2.3.2. Retos al momento de construir un Balanced Scorecard

2.4. PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD

2.4.1. Perspectiva financiera

2.4.2. Perspectiva del cliente

2.4.3. Perspectiva procesos internos

2.4.4. Perspectiva de formación y crecimiento

3. SISTEMA INTEGRAL DE MEDICIÓN DE GESTIÓN

3.1. PROCESOS

3.2. OBSTACULOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA Y COMO AYUDA EL BALANCED SCORECARD A VENCERLAS

3.3. VISIÓN GLOBAL DEL PROCESO

3.1.1. Desarrollo de la estrategia

3.1.2. Evolución del control de gestión

3.1.3. Los sistemas de control de gestión y la estrategia

3.4. POR QUE NECESITA UNA EMPRESA DE SERVICIOS PÚBLICOS UN BALANCED SCORECARD?

4. CONSTRUCCIÓN DEL MODELO BALANCED SCORECARD PARA AGUAS DE CARTAGENA

4.1. ESTRUCTURA GENERAL DEL MODELO

4.2. ESTRUCTURA DE LAS PERSPECTIVAS DESARROLLADAS DENTRO DEL MODELO BALANCED SCORECARD PROPUESTO

4.2.1. Análisis estratégico

4.2.1.1. Análisis del contexto

4.3.Árbol de competencias ESTRUCTURA GENERAL DEL MODELO

4.3.1. Alternativas de futuro

4.3.1.1. Escenario tendencial

4.3.1.2. Escenario deseado

4.3.2. PLAN ESTRATEGICO Y PROSPECTIVO

4.3.2.1. Misión

4.3.2.2. Visión

4.3.2.3. Principios organizacionales

5. PROPUESTA (INDICADORES)

6. RECOMENDACIONES

7. CONCLUSIONES

8. BIBLIOGRAFÍA

9. ANEXOS

INTRODUCCIÓN

Comencemos por el hecho de que el mundo en el que nos movemos es cada día más globalizado y competitivo, las empresas tienen la necesidad de contar con una herramienta que les permita enfrentar esa competencia; en este trabajo de grado se desarrollará un marco referente al tema, con el fin de que sirva como base para la implementación del modelo de Balanced Scorecard (BSC) aplicado al departamento de inspecciones de la empresa Aguas de Cartagena.

En la actualidad, las empresas están implementando el modelo BSC o Cuadro de Mando Integral (CMI), con el fin de hacer posible que las directivas puedan conocer el estado de la misma en cualquier momento, sin tener que esperar las reuniones con cada uno de los encargados de los departamentos, quienes presentan un informe en el que dan a conocer el estado de los indicadores de gestión que se manejan, y poder así, tomar las decisiones adecuadas en el momento oportuno, llevando y proponiendo una dirección estratégica de la organización.

Para la obtención del objetivo anteriormente mencionado, se presenta la necesidad de generar conciencia de apoderarse y conocer la estrategia desde la dirección hasta los distintos niveles organizacionales; para esto se describen las cuatro perspectivas dentro de las cuales se enmarca el modelo, reiterando el hecho de que lo más importante es entender que ninguna perspectiva funciona en forma independiente; por el contrario, se puede tomar la iniciativa actuando en cualquiera de ellas.

El BSC le facilitará al departamento de Inspecciones de Aguas de Cartagena la comunicación y comprensión de los objetivos y estrategias, haciendo posible llevar un monitoreo global e interdependiente de la información determinante para el éxito del desempeño de la misma.

Además, esta herramienta de gestión arroja los resultados en tiempo real, permitiendo que los directivos puedan observar el comportamiento de las perspectivas del modelo en forma permanente, sin necesidad de esperar un periodo de tiempo para realizar tal auditoría en términos de eficiencia y eficacia.

El BSC es un sistema de medición que contribuye a administrar mejor y crear valores a largo plazo, involucrando al personal, administradores, ejecutivos y suministradores; complementa los indicadores financieros, logrando un balance en el que la organización, al mismo tiempo que alcanza resultados a corto plazo puede construir su futuro de forma exitosa cumpliendo su misión y garantizando que todos los trabajadores mantengan un sentido de pertenencia.

Antes de implementar el modelo es importante conocer sus antecedentes, orígenes el modelo financiero, desarrollado para empresas comerciales y corporaciones de la era industrial, mide los acontecimientos del pasado, no las inversiones en las capacidades que proporcionan valor para el futuro. La innovación y mejora de productos, servicios y procesos será generada por empleados muy preparados, una superior tecnología de la información y unos procedimientos organizativos adaptados. Si las organizaciones invierten en la adquisición de estas nuevas capacidades, su éxito (o fracaso) no puede ser motivado o medido a corto plazo por el modelo tradicional de contabilidad financiera,¹

¹ www.BalancedScorecard, funciones.com

Balanced Scorecard proporciona a los directivos, el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Hoy, las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos²

La diferencia con otros sistemas, es que en el Balanced Scorecard los indicadores financieros cuentan la historia de hechos y acontecimientos pasados, una historia adecuada para las empresas de la era industrial, para las cuales las inversiones en capacidades y relaciones con los clientes a largo plazo no eran críticas para el éxito. Sin embargo, estos indicadores financieros son inadecuados para guiar y evaluar el viaje que las empresas de la era de la información deben hacer para crear un valor futuro, a través de inversiones en clientes, proveedores, empleados, procesos, tecnología e innovación.

El Balanced Scorecard complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores de Balanced Scorecard derivan de la visión y estrategia de una organización; y contemplan la actuación de la organización desde las cuatro perspectivas.

El Balanced Scorecard expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros: revela claramente los inductores de valor para una actuación financiera y competitiva de categoría superior a largo plazo. El Balanced Scorecard pone énfasis en que los indicadores financieros y no

² www.tablerodecomando.com

financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización.³

Es muy importante destacar el hecho, de que el éxito de la implementación de este modelo, estará basada no solo en el conocimiento del tema sino que además debe generarse una cultura general de conciencia acerca de la importancia de la estrategia y de los beneficios que traerá contar con una herramienta de control de la gestión de trabajo del departamento de Auditoría de la empresa Aguas de Cartagena; generando valor agregado a la organización, concentrado en elementos tanto tangibles como intangibles.

Algunas organizaciones consideran que la estrategia debe estar reservada para la Junta Directiva y el Comité Ejecutivo. Este paradigma hay que romperlo, la estrategia es la carta de navegación de la organización. Es difícil exigir a los empleados que desarrollen su trabajo en pos de la estrategia si no la conocen. Es difícil pedir objetivos alineados si las áreas no conocen las prioridades estratégicas. La estrategia debe ser conocida y absorbida por toda la organización. La junta directiva define el norte estratégico y la administración ejecuta. El plan estratégico necesita ser accesible.

1. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL TEMA DE ESTUDIO

1.1. METODOLOGÍA DEL TRABAJO

Con el fin de hacer más fácil la comprensión del contenido al cual se hace referencia en este trabajo, es importante mencionar los diferentes procesos que permitieron su realización; partiendo desde la idea de llevar a cabo este proyecto, donde se investigó y recogió información conducente a la elaboración de un marco

³ Fuente: ExpoManagement 2003 - Robert Kaplan - Intermanagers.com

conceptual que guiara la tesis en mención, y de esta forma llegar al objetivo de diseñar una herramienta de gran relevancia e importancia en la gestión de las organizaciones como es el Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral.

Seguido esto, se tuvo en cuenta que desde su aparición se ha convertido en una herramienta cada vez más utilizada por reconocidas organizaciones internacionales, y que en su gran mayoría han obtenido excelentes resultados.

Por ello, el motivo para desarrollar este tema se origina en el hecho que la empresa se encuentra de aras de implementar el modelo con el fin de mejorar sus procesos, alineando su estrategia con la misión y visión de la misma.

Para tal objetivo, se comenzará definiendo los aspectos más relevantes del BSC, para así dar a conocer los beneficios de éste, señalando igualmente lo importante que es para la elaboración de este proyecto, mencionar la caracterización de la organización, incluyendo aspectos tales como misión, visión y los principios organizacionales.

Actualmente, la empresa realiza reuniones periódicas en la que los directivos de cada área presentan un informe con el comportamiento de los indicadores de gestión; con el modelo BSC se pretende llegar a un continuo mejoramiento o redireccionamiento de los procesos, con base en los resultados obtenidos y observando el comportamiento de los indicadores en forma permanente, sin necesidad de esperar un periodo de tiempo para realizar las auditorias requeridas.

1.2. JUSTIFICACIÓN

El escenario de las empresas ha cambiado; hoy en día las organizaciones deben estar en capacidad de “medir en movimiento” los acontecimientos de nuestro entorno, en forma permanente. Las medidas tradicionales, comúnmente financieras, ya no se ajustan a este nuevo paradigma por su enfoque unidimensional y naturaleza histórica hacia el pasado.

Tradicionalmente las empresas miden el éxito de su gestión en términos de resultados económicos; en la actualidad, también se deben tener en cuenta otro tipo de fortalezas y parámetros en la empresa: los aspectos no financieros. Gerenciar solamente por indicadores financieros no es suficiente, en razón a que ellos no permiten ver en toda su dimensión si se están logrando las metas y ventajas competitivas que crean valor para los accionistas (perspectiva financiera), la calidad del servicio (perspectiva cliente), la calidad en los procesos internos (perspectiva de procesos internos) y el desempeño de su personal (perspectiva de aprendizaje).

Aguas de Cartagena, es una empresa en vías de crecimiento continuo que se planteó como objetivo una mejora en la **cantidad, calidad y continuidad** de los servicios; desde entonces, se implementaron planes de mejoramiento en estos tres aspectos, los cuales durante los últimos doce años de gestión, han alcanzado altos estándares de calidad a nivel nacional, gracias a tener un marco jurídico adecuado, como también un gran respaldo institucional y un socio operador especializado y experimentado, que logró una rápida transferencia tecnológica para alcanzar este propósito.⁴

El alcance de estos logros se debe igualmente a diversos factores que aunados, crearon el ambiente propicio para su desarrollo, entre los cuales se pueden mencionar: el consenso entre las instituciones involucradas, la viabilidad

⁴ www.acuacar.com.co. Evolución y logros, junio 1995 a dic. 2006

financiera, el logro de tarifas razonables producto de la eficiencia de los procesos de producción y la unificación de responsabilidades en todo lo relacionado con el abastecimiento de agua y el saneamiento de la Ciudad.⁵

El BSC es más que una lista de indicadores, tanto financieros como no financieros; le proporciona a los directivos una herramienta que necesitan para navegar hacia el éxito competitivo. Hoy, las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos. Esta herramienta se basa en la configuración de un mapa estratégico gobernado por la relaciones CAUSA - EFECTO.⁶

El CMI es la representación de una estructura coherente de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de metas determinadas y respaldados por un conjunto de indicadores.⁷

Según la definición de Kaplan y Norton, **un buen cuadro de mando integral debe “contar la historia de su estrategia”, es decir, debe reflejar la estrategia del negocio.** Con ello se quiere destacar que el BSC es más que una lista de indicadores, agrupada en financieros y no financieros, o separados en perspectivas... el cuadro de mando integral **“Es la representación de una estructura coherente de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos en los indicadores de**

⁵ www.acuacar.com.co. Evolución y logros, junio 1995 a dic. 2006

⁵ KAPLAN, Robert S. Y NORTON, David P. El Cuadro de Mando Integral: The *Balanced Scorecard*. Barcelona: Gestión 2000, 1996 Op. Cit., p.44

⁶ www.tablerodecomando.com

⁷ www.tablerodecomando.com

desempeño, sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos”⁸

1.3. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

1.3.1. Objetivo general.

Desarrollar el marco teórico que sirva como base para la implementación y puesta en marcha de un modelo propuesto de Balanced Scorecard (BSC) aplicado al departamento de Inspecciones para Aguas de Cartagena.

1.3.2. Objetivos específicos

- Describir en un marco global e integral basado en el Modelo de BSC, partiendo de su definición, uso, barreras existentes para su implementación y ventajas que trae para la organización.
- Identificar los factores críticos de éxito de Aguas de Cartagena para concientizar a la misma de la importancia de implementar un modelo de Balanced Scorecard, con todos los beneficios que éste ofrece.
- Apoyar la creación del modelo del BSC con la certeza que servirá de base para su implementación en el departamento de Inspecciones para Aguas de Cartagena.

⁸ www.lunaranja.com./lunaranja,S.A.esManagementServiceProviderpartnerdeMicrosoft

2. MARCO DE REFERENCIA PARA UN SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN

Con este marco referencial se pretende dar una visión global acerca de lo que es el **Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral)** como herramienta de gestión para las organizaciones, partiendo de un marco conceptual que le permita a las mismas, comprender la esencia de esta herramienta de medición de actuación, ya sea con miras a implementarla o simplemente, para enriquecer sus conocimientos frente a este tema, y luego ver su practicidad en el entorno interno organizacional. Todo esto, analizado desde el punto de vista de Aguas de Cartagena que es el tema de investigación.

Partiendo del hecho que Aguas de Cartagena, es una empresa que está a la vanguardia de mejorar cada día en lo posible la cantidad, calidad y suministro del servicio, es importante conocer el concepto de “Sistema Integrado de Medición de Gestión”, es decir, el conjunto de indicadores derivados del plan estratégico, que permita evaluar mediante índices el alineamiento entre la estrategia, objetivos, acciones y resultados, y poder así determinar el grado de desempeño de la organización frente al direccionamiento estratégico.

2.1. QUE ES BALANCED SCORECARD O CUADRO DE MANDO INTEGRAL?

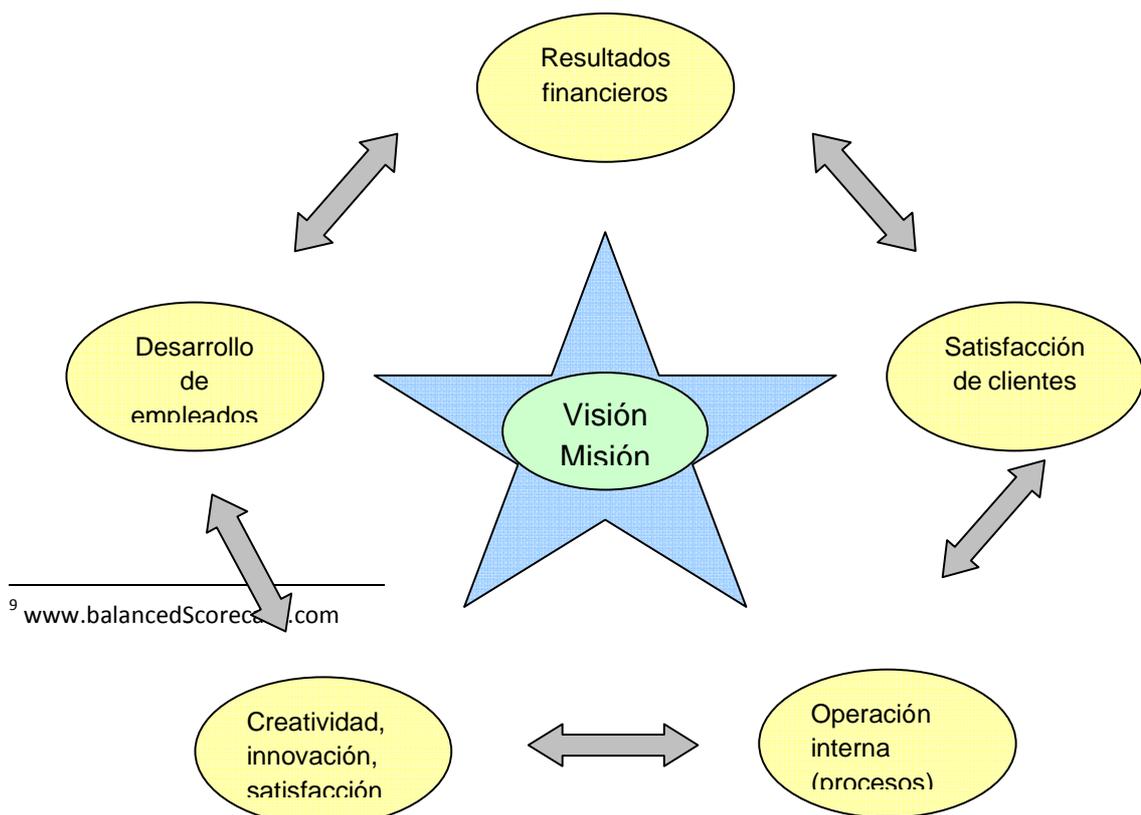
El BSC permite adoptar una visión global de la empresa, esto se logra gracias a que se observa la empresa desde 4 perspectivas:

Financieras: Consecuencias económicas anteriores (en la empresa)

Clientes: Relación empresa-cliente/mercado

Procesos internos: Actividades claves

Aprendizaje y crecimiento: Capacidad de cambio e innovación que aseguren el crecimiento a largo plazo.⁹



El BSC es una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores, originalmente desarrollada por Roberto Kaplan y David Norton, **el cual permite gerenciar cualquier tipo de empresa u organización en forma integral, balanceada y estratégica.**¹⁰

Integral: permite ver a una empresa u organización como un todo, a través de un conjunto coherente de indicadores agrupados en 4 perspectivas básicas: financieras (inversionistas), clientes, procesos internos (talento humano) y aprendizaje y crecimiento.

Balanceada: Anteriormente, el aspecto financiero era uno o mejor, el indicador de mayor importancia y quizá el único que realmente se tenía en cuenta al momento de evaluar la gestión de una empresa; actualmente, la estrategia de la empresa debe estar balanceada, es decir que no solo se deben tener en cuenta los indicadores financieros; ya que esto da muestra de lo que ya pasó, y no dice nada acerca de la satisfacción del cliente, del clima laboral, la calidad de los procesos a la hora de prestar un servicio o generar un bien. Por ello, son los indicadores intangibles, los no financieros, aquellos que en el contexto competitivo marcan la diferencia entre las diferentes empresas.

Estratégica: El Balanced Scorecard permite contar con objetivos estratégicos relacionados entre sí, por medio de un mapa de enlaces de Causa – Efecto,

¹⁰ Fuente: tablerodecomando.com, puntos claves para elaborar un BSC

facilitando a los directivos de la empresa comunicar la estrategia, asignar responsabilidades y gerenciar por resultados a través de un conjunto de indicadores relacionados, permitiendo que todos sepan de qué modo contribuyen a la consecución de objetivos estratégicos de la organización.¹¹

La visión y la estrategia de negocios dictan el camino hacia el que deben encaminarse los esfuerzos individuales y colectivos de una empresa.

La definición de estrategias por naturaleza es complicada, pero la implementación de la misma representa el mayor obstáculo en la mayoría de las ocasiones.

El reto corresponde en identificar exactamente lo que debe monitorearse, para comunicar en todos los niveles de la empresa, si se están alcanzando o no las estrategias a través de acciones muy puntuales.

El Balanced Scorecard es una importante herramienta metodológica que traduce la estrategia en un conjunto de medidas de la actuación, las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición adecuadas y permanentes.

2.1.1. Cómo se usa el BSC?

La filosofía principal para sugerir perspectivas de indicadores, es que todos ellos, en perfecto balance, abarcan casi la totalidad de los indicadores necesarios para monitorear la empresa; pero la pregunta es: ¿cómo vincular las distintas perspectivas?

¹¹ www.gerenciaynegocios.com

Todo lo que pasa en cualquier empresa es un conjunto de hipótesis sobre la causa y efecto entre indicadores. Cualquier acción que se ejecute, tendrá un impacto directo sobre otra variable, y es por eso que la perspectiva de Formación y Crecimiento es la base que permite crear la infraestructura necesaria para crecer en las otras perspectivas. Lo importante es saber que ninguna perspectiva funciona en forma independiente, sino que puede iniciarse una acción con alguna de ellas y repercutirá sobre todas las demás.

Un ejemplo simple puede ilustrar esta situación: Supongamos que los empleados necesitan capacitación e instalaciones adecuadas para estar satisfechos y, por extensión, realizar bien su trabajo; si realizan bien su trabajo de forma individual estarán realizando procesos de negocio complejos que afectarán directamente el producto o servicio ofrecido para que éste sea de mejor calidad; un buen servicio provocará que el cliente esté satisfecho, recomiende y, por extensión, incremente la cuota de mercado, lo cual a su vez repercutirá en mayores ingresos y rentabilidad.

Pareciera un ejemplo muy trivial, pero de alguna forma es como se relaciona una perspectiva con todas las demás. Cada una de las medidas forma parte de la cadena de relaciones causa-efecto que dan significado a la estrategia en la unidad de negocio.

Definición de Visión y Estrategias: El punto inicial para poder diseñar un modelo de BSC es la definición de la visión y estrategias; aunque no es sencillo, normalmente la gente llega a acuerdos en este sentido, pues son muy genéricos los objetivos de crecimiento que se persiguen.

Donde la mayoría tropieza es en la interpretación de las estrategias. Por ejemplo, el crecimiento de la empresa difícilmente sería cuestionable, pero para algunos, el

crecimiento puede significar aumento geográfico, para otros mayores ingresos o incremento de empleados, etc. Llegar a consensos sobre las estrategias lleva a establecer tanto objetivos como indicadores que midan los objetivos.

Visión estratégica: “En la Sociedad de información en la que estamos inmersos se ha creado un entorno especial, en el que toda empresa se debe desenvolver por vía propia. Por ejemplo, la Tecnología se ha convertido en un factor competitivo de primer orden, hasta tal punto que sobre todo las empresas de servicios, en términos de las unidades de negocio que no se hayan adaptado a esta nueva era, deberán hacer un esfuerzo mayúsculo por mantener aquellas capacidades críticas que, al menos, les permitirán mantener este nuevo ritmo exigido por el mercado y el propio entorno.”¹²

No cabe duda que el entorno se ha transformado, situación que se puede evidenciar entre otros aspectos en el que el Cliente es cada más exigente y demanda altos estándares de calidad. Ya no hay clientes “conformistas”.

El Cliente demanda productos y servicios a su medida. En años pasados, el Cliente se adaptaba a lo que el mercado le ofrecía. Hoy sucede al revés, las organizaciones deben adaptar sus productos y servicios según lo demanda el Cliente.

Las Organizaciones son más consientes (incluyendo a sus competidores) que es importante ser Eficientes, Eficaces y Efectivos:

EFICIENCIA: Capacidad de hacer las cosas bien, de resolver los problemas y de cumplir con lo programado, utilizando la cantidad precisa de recursos y esfuerzos. Hacer bien y más, con menos.

⁸ www.lunaranja.com./lunaranja,S.A.esManagementServiceProviderpartnerdeMicrosoft

EFICACIA: Capacidad de hacer las cosas ciertas, de generar alternativas creativas e innovadoras para aumentar el nivel de logro de los objetivos deseados y la sustentabilidad de la institución (distancia - recursos - resultados - pertinencia). Hacer bien y más, con menos, las cosas correctas.

EFFECTIVIDAD: Capacidad de aumentar el alcance de los objetivos mayores que justifican la existencia de la organización, en su organización, ciudad, estado o país (distancia resultados/misión). Hacer bien y más, con menos, las cosas correctas dirigidas a la misión.¹³

El Mejoramiento Continuo dejó de ser un propósito planteado en los informes de gestión o una intencionalidad, a ser una realidad en las Empresas. Cada día son más las organizaciones que implementan programas y estrategias de mejoramiento continuo.

El Talento Humano aporta una de los mayores valores en la Organización. Así de claro es el concepto; los mejores equipos, los más capacitados y motivados, generan las mejores organizaciones.

Las Empresas cada vez se especializan más. El hacer algo no basta; hay que hacerlo bien.

Sin duda, el fin último del BALANCED SCORECARD es la integración y complementación de todos aquellos objetivos emanados desde la propia estrategia.

¹³ www.tablerodecomando.com

Desde el instante que el sistema de indicadores se erige en un elemento de apoyo indiscutible en el proceso de toma de decisiones, estaremos hablando de un verdadero SISTEMA DE GESTIÓN.

Definición de Indicadores: Entendida la visión y estrategias de la empresa, es posible determinar los objetivos que hay que cumplir para lograr la estrategia y aterrizarlos en indicadores. Es importante que los indicadores no controlen la actividad pasada solamente; los indicadores deben reflejar los resultados puntuales de los objetivos, pero también deberán informar sobre el avance para alcanzar esos objetivos. Esto es, la mezcla balanceada entre indicadores de resultados e indicadores de actuación, lo que a su vez, permitirá comunicar la forma de conseguir los resultados y al mismo tiempo, el camino para lograrlo.

Otro aspecto que se debe resaltar es el número de indicadores que deberán formar parte del escenario principal o maestro. Según Kaplan y Norton, un número adecuado para esta labor es de 7 indicadores por perspectiva y si son menos, mejor.¹⁴

Se parte de la idea de que un Tablero con más de 28 indicadores es difícil de evaluar cabalmente, además de que el mensaje que comunica el BSC se puede difuminar, así como dispersar los esfuerzos en conseguir varios objetivos. El ideal de 7 indicadores por perspectiva no significa que no pueda haber más, simplemente pueden consultarse en caso de hacer un análisis más a conciencia, pero los mencionados serán aquellos que se consulten frecuentemente y puedan, verdaderamente, indicar el estado de salud de la compañía o área de negocio.¹⁵

¹⁴ www.tablerodecomando.com

¹⁵ www.tablerodecomando.com

2.1.2. Implementación del BSC:

Una vez definido el modelo de negocio y los indicadores de acción y resultados, es posible implementar el BSC de dos formas:

- Modelo de control y seguimiento:

En caso de que la visión, estrategias e indicadores estén perfectamente definidos y acordados, el BSC puede implementarse como un tradicional modelo de análisis por excepción. Se da un seguimiento puntual sobre los avances en el logro de las estrategias con respecto a lo planteado y el BSC libera una cantidad de trabajo importante al directivo, al realizar análisis por excepción de aquellos procesos conocidos que, eventualmente, requieren de más tiempo para su análisis, que solo se da cuando no corresponden los datos con el objetivo.

- Modelo de aprendizaje organizativo y comunicación:

En empresas donde no existe un acuerdo unánime, que están en crecimiento o se quiere aprovechar el potencial de los empleados sin perder el control de la empresa, el BSC no debe utilizarse como un modelo de control, sino como un modelo de aprendizaje, un modelo proactivo que enriquezca las definiciones originales. En este caso, los valores de los indicadores pueden aprovecharse para adecuar la estrategia planteada originalmente y, por extensión, los rumbos de la empresa.

A diferencia del modelo de control, el estrategia necesita constantemente analizar los indicadores y tomar decisiones que reorienten los esfuerzos para obtener máximos beneficios.

Feedback y aprendizaje estratégico:

Feedback es un término anglosajón que se ha traducido desde tiempo atrás, como “retroalimentación”, donde se desarrolla el saber escuchar, procesar la información recibida y externar una respuesta a su entorno, lo cual puede llegar a ser positivo o negativo.

Es uno de los aspectos más innovadores; en el BSC no termina en el análisis de los indicadores; es un proceso permanente en el que puede haber feedback de un bucle, que consiste en corregir las desviaciones para alcanzar los objetivos fijos definidos, y feedback de doble bucle, donde los estrategias cuestionan y reflexionan sobre la vigencia y actualidad de la teoría planteada en un inicio, y su posible adecuación.¹⁶

Una Correcta Comunicación: FeedBack

La comunicación forma parte fundamental dentro de una empresa, puesto que es lo que mantiene a todos los componentes de la organización en unión y con cierta armonía. De no existir una correcta comunicación, la organización corre el riesgo de sufrir quebrantos inesperados y hasta el desmoronamiento como tal. Esta comunicación debe existir no solamente para que los empleados acepten políticas

¹⁶ feedback: proceso de retroalimentación

o procedimientos acerca de sus labores diarias sino para recibir proactividad por parte de ellos mismos, es decir facilitar que afloren diversas opiniones sobre un mismo contexto.

Algunos criterios para hacer el Feedback más útil y eficiente

- 1.- Si se utiliza un lenguaje evaluativo, la posibilidad de que la persona en cuestión se sienta ofendido y reaccione en forma defensiva es alta, es por eso que se debe de utilizar un lenguaje descriptivo.
- 2.- Es mejor si al aplicar el mecanismo correctivo se habla en tiempos, es decir, se debe de especificar el momento en el que demuestra la actitud en cuestión y no generalizar.
- 3.- El feedback se compone por dos partes, tanto el que recibe como el que ofrece. Para evitar que sea destructivo se debe de tomar en cuenta las necesidades de ambas partes, evitando así satisfacer solamente a una de las partes.
- 4.- Para no aumentar la frustración del que recibe, el Feedback se debe dirigir solamente a comportamientos que pueden llegar a ser modificados.
- 5.- Para que el Feedback tenga los resultados óptimos debe de ser siempre solicitado y jamás impuesto.

6.- Dependiendo de la preparación de la persona o grupo, es necesario ofrecerlo en el momento oportuno, que muchas veces es enseguida de que la conducta ocurra.

7.- Debe de ser verificado para asegurar una buena comunicación.

2.1.3. Funciones y beneficios del BSC

Estas son algunos de las funciones del BSC (Balanced Scorecard) o CMI (Cuadro de Mando Integral):

- Diseñar mapa estratégico de la organización.
- Asignar responsables por objetivos e indicadores.
- Elaborar informes y gráficos a cerca del comportamiento de los indicadores de gestión.
- Visualizar el cuadro de mando integral.
- Envío de informes (vía e-mail; con el fin de que los jefes sepan en tiempo real el comportamiento de los indicadores).
- Simular escenarios ¹⁷

El Balanced Scorecard proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Hoy, las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una

¹⁷ www.tablerodecomando.com

exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos.

El Balanced Scorecard traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

El Balanced Scorecard mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas como especificamos antes, a saber: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento.,

El Balanced Scorecard sigue teniendo los indicadores financieros tradicionales, Complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores de Balanced Scorecard se derivan de la visión y estrategia de una organización; y contemplan la actuación de la organización desde las cuatro perspectivas.

El verdadero poder del Balanced Scorecard aparece cuando se hace el traslado de un sistema de indicadores a un sistema de gestión. A medida que más y más empresas trabajan con el Balanced Scorecard, se dan cuenta de que puede utilizarse para: clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella, comunicar la estrategia a toda la organización, alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia, vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales, identificar y alinear las iniciativas estratégicas, realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas, y obtener feedback para la estrategia y mejorarla. ¹⁸

¹⁸ www.BalancedScorecard,funciones.com

Los beneficios:

El Balanced Scorecard induce a una serie de resultados que favorecen la administración de la compañía, pero para lograrlo es necesario implementar la metodología y la aplicación para monitorear y analizar los indicadores obtenidos del análisis.

Entre otras, podemos considerar las siguientes ventajas:

- Alineación de los empleados hacia y con la visión de la empresa.
- Comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su índice de cumplimiento.
- Redefinición de la estrategia con base en resultados.
- Traducción de la visión y estrategias en acción.
- Favorecer en el presente la creación de valor futuro.
- Integración de información de diversas áreas de negocio.
- Capacidad de análisis.
- Mejoría en los indicadores financieros.
- Desarrollo laboral de los promotores del proyecto.¹⁹

2.1.4. Relación Causa – efecto

Las relaciones de Causa-efecto en un modelo de BSC “debe entrelazar las 4 perspectivas del mismo, sin excepción”²⁰, ya que una es la inductora de la otra; por ello, para llegar a maximizar el valor de la empresa o de los accionistas (perspectiva financiera) habrá un inductor (llámese a éste, un indicador de resultado (KPI, por sus siglas en inglés, Key Performance Indicator (Indicador

¹⁹ www.tablereodecomando.com

²⁰ www.tablereodecomando.com

clave de desempeño))²¹ ó indicador impulsor, el cual se debe gestionar de acuerdo a las iniciativas estratégicas, programas, planes o proyectos de la organización); en la perspectiva de Clientes debe permitir que los clientes sientan confianza por el bien o servicio que se les está ofreciendo; en la de Procesos Internos deberán existir inductores que le digan a la organización cuáles son las necesidades del cliente, para poder diseñar soluciones y dar un soporte en el servicio al mismo, que busque oír al consumidor y poder despejar posibles dudas; pero para llegar a estos inductores se necesita de un elemento primordial que es el que están utilizando las organizaciones como factor diferenciador o ventaja competitiva, y es la **Productividad**, definida como la “relación que existe entre la producción y los recursos empleados”²² y para llegar a ser productivas las instituciones deben mejorar las competencias de sus colaboradores y mejorar su clima laboral, evitando los conflictos entre ellos.

2.1.5. Mapa estratégico

Los mapas estratégicos son el aporte conceptual del BSC, los cuales ayudan a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos, y permite visualizar de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la empresa.

Un problema habitual en la selección de objetivos estratégicos es tener demasiados. Los mapas pueden ayudar a englobar y priorizar objetivos, además de producir un aprendizaje en el equipo de trabajo, ayudando a valorar la importancia de cada objetivo, ya que los presenta agrupados bajo 4 perspectivas

²¹ www.globalbestpractices.com

²² www.gerenciaynegocios.com

de las que se tratarán más adelante, garantizando así un modelo equilibrado y que no se centra solamente en la rentabilidad presente, sino en aspectos no financieros claves para conseguir una rentabilidad futura.

Los mapas estratégicos se componen de objetivos estratégicos y relaciones causales. Los objetivos estratégicos muestran aquello que se quiere conseguir y las relaciones causales son la explicación de las relaciones entre los objetivos.

“Según la definición de los autores Kaplan y Norton, un buen Cuadro de Mando Integral debe “contar la historia de su estrategia”, es decir, debe reflejar la estrategia del negocio. Con ello se quiere destacar que el BCS es más que una lista de indicadores, agrupada en financieros y no financieros, o separadas en perspectivas... El cuadro de mando integral es la representación de una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos.²³ Ya se había hecho referencia atrás de estos conceptos

2.2. Orígenes del Balanced Scorecard

Fue desarrollado en 1992 por Kaplan y Norton. Surgió, Inicialmente, como un sistema de medición mejorado, pero con el tiempo evolucionó hasta convertirse en el núcleo o piedra angular del sistema de gestión estratégica. El seguimiento de los indicadores se suele realizar a través de una herramienta conocida como Cuadro de Mando Integral.

2.3. Factores claves para implementar un BSC

²³ www.balancedScorecard.com

Existen factores que son importantes tener en cuenta en el momento de elaborar e implantar un modelo de Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral; no basta con diseñarlo con sus objetivos e indicadores respectivos; existen otros aspectos estratégicos y de gestión que hay que tener en cuenta en su elaboración; el enfoque que se le dé a las perspectivas debe ser correspondiente con las necesidades de la organización. Los siguientes aspectos se deben tener en cuenta antes de la puesta en marcha de un Cuadro de Mando Integral:

2.3.1. Clave para lograr la implementación de una estrategia

A la hora de implementar una estrategia es fundamental involucrar el recurso humano; desde los directivos hasta el último empleado deben estar comprometidos y alineados con la misma; para esto, el personal debe estar dotado del recurso primordial como el tiempo y capacitación para lograr la meta deseada. Es importante que todos y cada uno de los empleados conozcan la visión, valores y estrategia de la empresa, para que puedan entender cuál es su rol dentro de la empresa, el resultado que se espera y así su actuación sea proactiva.²⁴

2.3.2. Retos al momento de construir un Balanced Scorecard

²⁴ www.tablerodecomando.com

*“El Balanced Scorecard (BSC) es una metodología, no un software, que ayuda a las organizaciones a hacer las cosas bien, con un marco para medir y gestionar el desempeño de una organización”.*²⁵

Reto 1: Hacerlo en Orden

¿Y cómo se hace un BSC?

El enfoque de desarrollar el BSC, parte en la definición de los objetivos estratégicos del negocio y fijarlos en un mapa estratégico donde se colocan dentro de cada dimensión del BSC y se aprecian las relaciones generadas en términos de causa efecto.

Luego se asegura que cada objetivo esté siendo medido con un indicador o varios. Posteriormente se asigna una meta (valor numérico), a cada indicador para indicar el mínimo aceptable, la meta y el valor de superación de expectativas. Se termina por indicar las iniciativas estratégicas asociadas.²⁶

El BSC es la sumatoria de Objetivos + Indicadores + Metas + Iniciativas.

Reto 2: Hablar abiertamente de los temas estratégicos

Algunas organizaciones consideran que la estrategia debe estar reservada para la Junta Directiva y el Comité Ejecutivo. Este paradigma hay que romperlo, la estrategia es la carta de navegación de la organización. (concepto emitido antes)

²⁵ Artículo de revista Dinero 2006

Colaboración especial de PricewaterhouseCoopers.

²⁶ Documento extraído de la revista Dinero, 2006.

Es difícil exigir a los empleados que desarrollen su trabajo en pos de la estrategia si no la conocen, ni pedir objetivos alineados si las áreas no conocen las prioridades estratégicas. La estrategia debe ser conocida y absorbida por toda la organización.

La junta directiva define el norte estratégico y la administración la ejecuta. El plan estratégico necesita ser accesible.

Reto 3: Poblar la perspectiva de aprendizaje y conocimiento

La perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento está comprendida por 3 Capitales:

- **Humano;** con qué gente cuento para lograr mi estrategia y saber si es la gente adecuada.
- **Organizacional;** si la estructura actual soporta la estrategia o si está sobre o subdimensionada.
- **Tecnológico;** son las herramientas tecnológicas que habilitan los procesos y conocer si son las adecuadas.

Muchas organizaciones fallan en dar prioridad a los objetivos de esta dimensión, que es el primer eslabón en la cadena de dimensiones del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral (BSC).

Reto 4; Medir funciones en vez de procesos

Aún hay un sinnúmero de organizaciones estructuradas por funciones y no por procesos de negocio. Midiendo funciones, generalmente se medirá una actividad

puntual en términos de tiempo, costo o calidad, pero midiendo el proceso, se mide un conjunto de actividades que generalmente son realizadas por diferentes personas.

Por ejemplo, sería más recomendable medir en una compra el tiempo total desde la requisición hasta el pago, en vez del número de órdenes de compra por persona, pues la primera involucra todo el proceso.

Reto 5: Medir la propuesta de valor

La mayoría de las cosas que constituyen una propuesta de valor (dependiendo de la industria) tienden a no ser medidas. Hay una debilidad genérica de las organizaciones para medir los intangibles o poner una medición formal a las percepciones del mercado.

Una propuesta de valor puede incluir factores como: funcionalidad, accesibilidad, conveniencia de uso, valor nutricional, confiabilidad, calidad percibida, distinción singular, percepción estratégica, practicidad, etc.

Trate de recordar que al otro lado del espectro de la propuesta de valor está el precio; si se falla en articularla y medir su efectividad la respuesta perezosa será rebajar el precio.

Reto 6: Tener una dimensión financiera liviana

La dimensión financiera permite hacer seguimiento a las grandes cifras financieras del negocio, Crecimiento de Ingresos, Utilidad Económica, EBITDA, Inversiones,

nuevos negocios, etc. y de esta manera ver si la estrategia definida está dando los resultados esperados.

Lo importante es que ésta es una medida de resultado, cuando ya sucedió lo que sucedió. Para afectar un resultado financiero se debe iniciar en la dimensión de aprendizaje e innovación, entendiendo las relaciones causa efecto. La dimensión financiera necesita tener medidas que resuman todo en un cálculo elegante; el mejor ejemplo es la Utilidad Económica.

Reto 7: Escoger indicadores pertinentes

Todas las actividades se pueden medir con parámetros que, enfocados a la toma de decisiones, son señales para monitorizar la gestión, así se asegura que las actividades vayan en el sentido correcto, y se permite evaluar los resultados de una gestión frente a sus objetivos, metas y responsabilidades. Estas señales se conocen como indicadores de gestión.

Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.

Para trabajar con los indicadores se debe establecer todo un sistema que vaya desde la correcta comprensión del hecho o de las características hasta la de toma

de decisiones acertadas para mantener, mejorar e innovar el proceso del cual dan cuenta.

El concepto de indicadores de gestión remonta su éxito al desarrollo de la filosofía de Calidad Total, creada en los Estados Unidos y aplicada acertadamente en Japón.

Al principio su utilización se orientó más como herramientas de control de los procesos operativos que como instrumentos de gestión que apoyaran la toma de decisiones.

En consecuencia, establecer un sistema de indicadores debe involucrar tanto los procesos operativos como los administrativos en una organización, y deben derivarse de acuerdos de desempeño basados en la misión y los objetivos estratégicos.

Un indicador es una medida de la condición de un proceso o evento en un momento determinado. Los indicadores en conjunto pueden proporcionar un panorama de la situación de un proceso, de un negocio, de la salud de un enfermo o de las ventas de una compañía.

Empleándolos en forma oportuna y actualizada, los indicadores permiten tener control adecuado sobre una situación dada; la principal razón de su importancia radica en que es posible predecir y actuar con base en las tendencias positivas o negativas observadas en su desempeño global.

Los indicadores son una forma clave de retroalimentar un proceso, de monitorizar el avance o la ejecución de un proyecto, de los planes estratégicos, etc., y son

más importantes todavía si su tiempo de respuesta es inmediato, o muy corto, ya que de esta manera las acciones correctivas se realizan sin demora y en forma oportuna.

Reto 8: Hacer el BSC “Balanceado”

El término “balanced” viene del balanceo entre los tipos de indicadores que se pueden asociar para medir el logro de objetivos.

Las medidas son inicialmente o de resultado o de proceso. Las de resultado son el producto de algo y generalmente es difícil actuar sobre ellas (cuando todo se vendió o cuando la plata se gastó).

Las de proceso representan aquellas ligadas a una actividad que sí pueden afectarse para cambiar el resultado. Así mismo hay medidas internas (propias de la organización) y externas, donde se involucran clientes, proveedores y aliados. Balancearlo es tener diversos tipos de medidas. Muchas organizaciones tienen un “SC - Scorecard”, pues solo miden temas internos y de resultado.

Reto 9: Establecer metas desafiantes

Una vez definidos los indicadores se deben colocar metas que permitan saber si se está avanzando en la ejecución de la estrategia. Las metas deben ser retadoras. No es muy efectivo fijar metas que continúen fomentando el crecimiento vegetativo de la organización.

Cuando se hace un ejercicio estratégico se busca sacudir los cimientos de la compañía para buscar lo que los haga ser diferentes y que el cliente lo perciba. En

un reciente ejercicio, el presidente de una gran compañía cambió todas las metas al mínimo aceptable para fijar el tono con su grupo ejecutivo.

Reto 10: Priorizar iniciativas

Cuando se hace una definición estratégica, generalmente las organizaciones quieren hacer muchas cosas al mismo tiempo a través de sus iniciativas estratégicas. Pero es necesario aprender a priorizar y sobre todo a renunciar a iniciativas desalineadas y que no puedan ser medibles. El “grado de avance” no es una medida real de una iniciativa; las medidas deben ser de beneficios puntuales logrados. Para priorizar, es fundamental conocer el conjunto de objetivos, indicadores y metas y ser disciplinado en la alineación.

Reto 11: Hacer un plan de calidad de datos

Una vez el BSC entre en operación, se va a requerir la extracción, transformación, carga y cálculo de datos, los cuales serán convertidos en información y presentados de una manera visual a organismos de gobernabilidad como juntas y comités.

En la práctica, conseguir los datos no debería ser algo que “requiriera sangre”. Con un plan de calidad de datos se deben fijar las reglas de negocio que gobiernan los datos para evitar diferentes periodicidades, tipos de datos, supuestos de cálculo y otros. Reprocesos extensivos, al igual que en un proceso financiero. Llevan a las personas responsables de la consolidación a la frustración y al desuso.

Reto 12: Fomentar el trabajo en equipo para el logro de objetivos comunes

Los resultados de algo logrado en equipo en una organización tienden a sobrepasar los resultados logrados de manera individual.

Las áreas de las organizaciones llegan a convertirse en silos disfuncionales, en vez de trabajar como un equipo de trabajo, trabajan como áreas independientes, cada una lucha por alcanzar una meta, sin importar en que está fallando la otra; por causa de que las mediciones y los objetivos solo representan un área o función, y no un conjunto de estas. Al final de la evaluación, los accionistas buscan que a la empresa le vaya bien como un todo y no como área.

Reto 13: Integrar el BSC con el sistema de compensación variable

Existen diversos casos de organizaciones con sistemas de compensación no atados a la ejecución de la estrategia.

Los diferentes grados jerárquicos de la organización tienen diferentes tipos de bonificaciones, atados a factores cualitativos o a otras medidas no asociadas a la estrategia.

El BSC define indicadores corporativos inicialmente, luego se lleva a nivel de área y en un tercer nivel se lleva a las personas. Al llevarlo al nivel de personas se debe integrar a la compensación variable para que en una composición definida las personas sean responsables de ejecutar a nivel individual, grupal y corporativo, y esto sea el determinante de su pago variable. La ponderación de factores del pago

es igualmente estratégico pues motivará en la frecuencia de medición a las personas a moverse hacia lo individual, departamental o lo corporativo.

2.4. PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD

2.4.1. Perspectiva financiera

Históricamente los indicadores financieros han sido los más utilizados, pues son el reflejo de lo que está ocurriendo con las inversiones y el valor añadido económico; de hecho, todas las medidas que forman parte de la relación causa-efecto, culminan en la mejor actuación financiera.

Los objetivos financieros son considerados como el resultado de las acciones que se han desarrollado en la empresa con anterioridad.

La perspectiva financiera incorpora la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa.

Responde a la pregunta: ¿Qué indicadores tienen que ir bien para que los esfuerzos de la empresa realmente se transformen en valor?

Esta perspectiva valora uno de los objetivos más relevantes de organizaciones con ánimo de lucro, que es, precisamente, crear valor para la sociedad.

El EVA -Economic Value Added- es un elemento mencionado habitualmente para esta perspectiva; de hecho, es un indicador de naturaleza financiera, aunque como cualquier otro indicador es imperfecto; por ejemplo, para empresas con una trayectoria intachable, equilibrada y sostenible, suele ser un buen indicador.

También el Presupuesto se constituye en una herramienta a destacar en esta ocasión, no en vano alrededor del 78% de las empresas realizan presupuestos operativos que muy bien deberían quedar enlazados con la Estrategia formulada por la empresa, aunque ello conlleve a establecer metas ambiciosas, con las ya comentadas Iniciativas estratégicas y teniendo en cuenta un dinamismo marcado en las previsiones.

Lo cierto es que muchas de las herramientas tradicionales de Control de Gestión se encuentran en esta perspectiva, en forma de indicadores financieros habituales.

Entre las principales Estrategias financieras que puede seguir una empresa en esta perspectiva y de alguna forma, en relación con el ciclo de vida del negocio, podemos señalar:

- Estrategias de Crecimiento o de Expansión: (empresas como las ".com" y empresas jóvenes)

Fases de ciclo de vida:

Aumento de ingresos y clientes:

- Tasa de crecimiento de ventas por segmento
- % Ingresos relativos a nuevos productos y servicios

Optimización costes y productividad

- Ingresos por empleado

-Producción por empleado

Uso de activos e inversiones

-Porcentaje de Inversión s/Ventas

-I+D s/Ventas

- o Estrategias de Mantenimiento o Sostenibilidad: (sería el cajón en el que se encuentra la mayoría)

Aumento de ingresos y clientes:

-Cuota de clientes objetivo

-Venta cruzada

-Rentabilidad por cliente y por línea productiva

-Porcentaje de Ingresos originarios de nuevas aplicaciones de productos

Optimización costes y productividad

-Benchmarking de costes de competidores

-% Reducción de costes

-Costes indirectos [porcentaje s/Ventas]

Uso de activos e inversiones

-Indicadores de Capital circulante (ciclo de efectivo)

-ROI - ROA y ROE

- Tasa de uso de los activos
- o Estrategias de Madurez o Recolección: (para los negocios que están en su último ciclo de vida) ²⁷

Aumento de ingresos y clientes:

- Rentabilidad por Cliente
- Rentabilidad por líneas productivas
- Porcentaje de Clientela no rentable

Optimización costes y productividad

- Coste unitario por unidad física producida
- Coste unitario por transacción, etc.

Uso de activos e inversiones

- Payback (Devoluciones)
- Throughput (Rendimiento y uso)

De forma genérica y considerando las 3 etapas del ciclo de vida vistas anteriormente, podemos tener en cuenta posibles vías de acción o elementos básicos que en esta perspectiva están muy presentes, como son:

- o Aumento de Ingresos y de Clientes (cartera)

²⁷ www.tablerodecomando.com/perspectiva financiera, objetivos estratégicos.

- Optimización de Costos y mejora de Productividad
- Uso de Activos y nuevas Inversiones (reducciones de circulante, uso de activos ociosos, etc.)

Entre los principales objetivos estratégicos que habitualmente se manejan en esta perspectiva podemos señalar los siguientes:

Creación de Valor

Generalmente es el objetivo final de cualquier mapa estratégico en empresas con ánimo de lucro. Parece a priori una medida simple, aunque tiene cierta complejidad; de hecho, si consultamos la evolución del índice Standard & Poor's desde inicios de los noventa, comprobaremos que el valor de mercado (market value) de la empresas cotizantes, está cada vez más por encima del valor contable (book value) de las mismas.²⁸

De hecho, sabemos que una de las opciones que pueden plantearse con el Balanced Scorecard es considerarlo como una herramienta y/o modelo de gestión estratégica del valor; de alguna forma tratamos de mejorar la gestión financiera tradicional basada en los componentes tangibles; de lo que se trata es de gestionar correctamente los componentes intangibles que son por otro lado, cada vez más relevantes en las organizaciones, en el proceso de obtener la Creación de valor señalada.

²⁸ www.balancedscorecard.com/ perspectivas del Balanced Scorecard.

Lo cierto es que la creación de valor permite un análisis, una cuantificación y una optimización del rendimiento de la organización, fortaleciendo la comunicación interna.

Crecimiento (Ingresos)

Visto así, se trata de un objetivo muy generalista, pero hay que considerar en muchas ocasiones y más dentro de este tipo de objetivos tanto la cantidad como la calidad. Por ejemplo, cuando hacemos referencia a elementos de cantidad nos pronunciamos por objetivos como el "Crecimiento de las Ventas" o el "Aumento de la Cuota de mercado", en cambio, si nos centramos en la calidad, podemos estar haciendo referencia a objetivos como "Crecimiento de las Ventas en la Región Este", "% Ventas en la nueva línea productiva", "% de Ventas del nuevo equipo comercial", etc.

Mantenimiento (Sostenibilidad)

Se trata de un objetivo necesariamente a LP (largo plazo), que acompaña en ocasiones al objetivo de Creación de Valor. En numerosas circunstancias hay que sacrificar valor futuro a CP (corto plazo) para obtenerlo a LP, y este puede ser un objetivo que nos ayude a ello. Aclarar

Aumentar Rentabilidad

Un objetivo por excelencia, aunque tiene más visos de indicador que de objetivo. El aumento de la Rentabilidad implica un buen nivel de Ventas, una buena gestión de los activos, una correcta gestión de los Fondos propios de la compañía, etc. En definitiva, el enfoque hacia parámetros de rentabilidad financiera (ROE), bursátil o económica (ROI y ROA) es un elemento común en muchos mapas estratégicos.

Inversiones

En este caso es una buena orientación en la Maximización del ROI (Return on investments) o del ROA (Return on Assets), conceptos asociados a la Rentabilidad Económica de los activos. Asimismo, objetivos como mejora de la capacidad con el objeto de asignar ciertos activos a otras actividades de índole estratégico, o el conseguir unos niveles concretos de inversión pueden ser objetivos interesantes en este macroobjetivo de "Inversiones".

Gestión Estratégica de costos

Inicialmente, de las posibles clasificaciones de costos que pueden plantearse, quizá la distinción entre Costos Fijos (estructurales) y Costos Variables sea la más adecuada para poder matizar la optimización que señalamos.

Precisamente, el costo que no varía por fabricar más o menos, o que no varía por variaciones en el volumen de ventas, tiene la connotación de Fijo y/o Estructural, y suele ser este el que más nos interesa optimizar en este objetivo de "Optimización

de Costes". La Gestión Estratégica de Costos es uno de los conceptos más manejados en ese sentido.

Estructura Financiera

Gestionar correctamente los Fondos ajenos de la empresa implica alcanzar una Estructura Financiera óptima a través de un Endeudamiento apropiado. En numerosas organizaciones resulta clave este objetivo para la maximización del valor del propio accionista.

Gestión de Activos

En las empresas industriales, el proceso de fabricación establece una diferencia básica con respecto a las comerciales y de servicios. Precisamente, para la obtención de algunos de los objetivos que hemos señalado hasta aquí resulta imprescindible en numerosas ocasiones la correcta Gestión del Activo.

Antes, el cometido de la función financiera era de control, la visión era retrospectiva, se analizaban datos históricos; Actualmente, la visión es de futuro, la mejora continua está presente en muchos de sus cometidos y, como hemos podido comprobar, el enfoque es de Creación de Valor.

De alguna manera lo que tratamos es de FIDELIZAR al ACCIONISTA, y para ello, el proporcionarle Valor Agregado es un cometido estratégico de primer orden en esta perspectiva.

2.4.2. Perspectiva del cliente

El buen Servicio al cliente es muy importante y es la base para poder permanecer en un mercado competido.

Es probable que la Misión destaque sobre este particular. Los clientes esperan productos de óptima calidad, con un costo adecuado, que se entregue a tiempo y que su rendimiento sea el convenido.

Como parte de un modelo de negocios, se identifica el mercado y el cliente hacia el cual se dirige el servicio o producto. La perspectiva del cliente es un reflejo del mercado en el cual se está compitiendo.

La perspectiva del cliente refleja el posicionamiento de la empresa en el mercado o, más concretamente, en los segmentos de mercado donde quiere competir. Por ejemplo, si una empresa sigue una estrategia de costos, es muy posible que la clave de su éxito dependa de una cuota de mercado alta y unos precios más bajos que la competencia. Dos indicadores que reflejan este posicionamiento son la cuota de mercado y un índice que compare los precios de la empresa con los de la competencia.

2.4.3. Perspectiva procesos internos

La perspectiva interna recoge indicadores de procesos internos que son críticos para el posicionamiento en el mercado y para llevar la estrategia a buen puerto.

En esta perspectiva está tomando un lugar importante aquella parte del Business Intelligence que se centra en el manejo de las relaciones de marketing.²⁹ Los

²⁹ www.gerenciaynegocios.com

principales objetivos de la implementación de soluciones de Business Intelligence son:

Accesibilidad; se refiere a la posibilidad de los usuarios de consultar la información y manipular las diferentes variables por medio de una herramienta de fácil manejo y administración.

Integración tecnológica; se refiere a la posibilidad del usuario final de consultar de consultar diferentes fuentes de datos sobre una interfaz que le permita manipular las variables de consulta para elaborar reportes e indicadores.

Toma de decisión; las soluciones de BI brindan la posibilidad al usuario final de visualizar mediante herramientas gráficas indicadores que ayudan en la toma de decisiones.

Las otras dos grandes áreas de interés son disminución de costos y el análisis de la rentabilidad, concretamente las técnicas de CRM (Customer Relationship Management), en donde se aplica una verdadera técnica de análisis de datos "Data Mining" importante para llegar a conocer los gustos, necesidades y preferencias del Cliente.

En sintonía con las líneas estratégicas marcadas por la organización y con su visión, debemos analizar muy bien a nuestros clientes, analizar muy bien nuestras posibilidades en el mercado a través de sus segmentos y, evidentemente, todo ha de estar alineado con los objetivos financieros que deseemos conseguir. De algún modo nuestro objetivo principal es la generación o propuesta de Valor para el

Cliente, obteniendo la ya conocida Satisfacción del cliente y su consiguiente Fidelidad.

Para lograr el objetivo financiero que la empresa desea es fundamental que posea clientes leales y con ese objetivo, en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que estos poseen.

En gran medida el éxito financiero proviene del aumento de los ingresos, situación que es el efecto de que los clientes estén satisfechos con el producto o servicio ofrecido.

Para alcanzar los objetivos de clientes y financieros es necesario realizar con excelencia ciertos procesos que dan vida a la empresa. Esos procesos en los que se debe ser excelente son los que identifican los directivos y ponen especial atención para que se lleven a cabo de una forma perfecta, y así influyan en conseguir los objetivos de clientes y accionistas, teniendo en cuenta el mercado al que se enfoca la empresa y la satisfacción de las expectativas de los mismos, y de la organización.

En esta perspectiva se identifican los procesos claves en los cuales se debe trabajar para que los productos y servicios se ajusten a las necesidades de los clientes, identificando los procesos orientados a cumplir la misión y los procesos de apoyo y estableciendo los objetivos específicos que garanticen esta satisfacción.

2.4.4. Perspectiva de Formación y crecimiento

Es la perspectiva donde más tiene que ponerse atención, sobre todo si se piensan obtener resultados constantes a largo plazo. Aquí se identifica la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo. Hay que lograr formación y crecimiento en 3 áreas a saber: personas, sistemas y clima organizacional.

Normalmente son intangibles, pues son identificadores relacionados con capacitación a personas, software o desarrollos, máquinas e instalaciones, tecnología y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores.

Esta perspectiva es el **motor impulsor** de las anteriores perspectivas del BSC; los objetivos financieros, de clientes y de procesos internos revelará grandes vacíos entre las capacidades existentes de las personas, los sistemas y procedimientos; al mismo tiempo mostrará qué será necesario para alcanzar una actuación que represente un gran adelanto. Para llenar estos vacíos las empresas tendrán que invertir en recalificación de empleados, potenciar sistemas y tecnología, y coordinar los procedimientos y rutinas de la organización.

Esta perspectiva permite que la empresa asegure su capacidad de renovación a largo plazo, un requisito previo para una existencia duradera.

En resumen, el cumplimiento de los cuatro pilares del BALANCED SCORECARD contribuye en gran proporción a la motivación de los empleados, a mejorar todas las etapas de la cadena de valor, a satisfacer las expectativas de los clientes y conseguir su lealtad, y por último, a ofrecer mayores rendimientos económicos a los accionistas.³⁰

³⁰ www.balancedscorecard.com

3. SISTEMA INTEGRAL DE MEDICIÓN DE GESTIÓN

3.1. PROCESOS

Existen algunos procesos que son necesarios para utilizar el BSC como un sistema estratégico de gestión que contribuyen a relacionar los objetivos estratégicos a largo plazo con las acciones a corto plazo.³¹

Estos procesos son:

- **Traducir la visión.** Ayuda a construir el consenso alrededor de la visión y estrategia de la organización. Estas declaraciones deben estar expresadas como un juego integrado de objetivos y medidas, acordadas por la alta dirección, la cual describe los inductores de éxito a largo plazo.³²
- **Comunicar y Relacionar.** Permite que los gerentes comuniquen su estrategia hacia arriba y, principalmente, hacia abajo en la organización, y la relacione con los objetivos divisionales e individuales. El BSC proveerá la forma de asegurar que todos los niveles de la organización entiendan la estrategia a largo plazo, y que los objetivos divisionales e individuales estén alineados con ella.³³
- **Planear el negocio.** Permite a la organización integrar sus planes financieros y de negocios. Cuando los gerentes usan las metas ambiciosas definidas para el BSC como las bases para la focalización de recursos y definición de prioridades, pueden asumir y coordinar aquellas

³¹ KAPLAN, Robert S. Y NORTON, David P. El Cuadro de Mando Integral. Op. Cit., p. 207

³² KAPLAN, Robert S. Y NORTON, David P. El Cuadro de Mando Integral. Op. Cit., p. 208

³³ KAPLAN, Robert S. Y NORTON, David P. El Cuadro de Mando Integral. Op. Cit., p. 209

iniciativas que los conducirán hacia sus objetivos estratégicos a largo plazo.³⁴

- **Retroalimentar y Aprender.** Este proceso le da a la compañía la capacidad del “aprendizaje estratégico”. La organización puede monitorear los resultados a corto plazo de las tres perspectivas adicionales: clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, y evaluar así, su estrategia a la luz del rendimiento reciente.

El BSC permite que la organización modifique estrategias que reflejan su aprendizaje en tiempo real.³⁵

3.2. OBSTACULOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA Y CÓMO AYUDA EL BALANCED SCORECARD A VENCERLAS

Kaplan y Norton han identificado 4 barreras específicas en la implementación de las estrategias de las organizaciones, pero a su vez, muestran cómo al utilizar el BSC como una herramienta para alinear las acciones a corto plazo con la estrategia organizacional, se pueden derribar estas barreras. Tales circunstancias catalogadas como barreras, las podemos describir de la siguiente manera:

- **Barrera número 1: Visión y estrategia no procesables:**

³⁴ KAPLAN, Robert S. Y NORTON, David P. El Cuadro de Mando Integral. Op. Cit., p. 210

³⁵ KAPLAN, Robert S. Y NORTON, David P. El Cuadro de Mando Integral. Op. Cit., p. 296

Esta situación se presenta cuando la organización “no puede traducir su visión y estrategia en términos que puedan ser comprendidas y cuantificadas”²¹ para todos los miembros de la misma. Como se había mencionado antes, el BSC permite convertir y traducir la visión, misión, valores y la estrategia, en indicadores cuantitativos, generando una estructura compacta en la comunicación de las mismas, para que exista entendimiento compartido sobre lo que significa su visión y luego poder ser procesable.

- **Barrera número 2: Estrategia no vinculada a objetivos individuales, de equipo o de departamento:**

Se presenta cuando la exigencia a largo plazo de la estrategia de la unidad de negocio no se traduce en objetivos para departamentos, equipo e individuos²²; en ésta situación, el BSC busca vincular la estrategia con todos los objetivos de la organización, y por ende los gerentes tienen la oportunidad de amarrar sus departamentos o unidades de negocio con la consecución de los objetivos estratégicos a largo plazo.

- **Barrera número 3: La estrategia no está vinculada con la asignación de recursos.**

Cuando “el fracaso es vincular los programas de actuación y la asignación de recursos con las prioridades estratégicas a largo plazo”²³. En esta estructura, la provisión de fondos no se relaciona con las prioridades estratégicas del negocio.

En ese momento, la estrategia del negocio con la ayuda del BSC vinculará la asignación de recursos con ella, ya que lo que busca es identificar recursos que permitan alcanzar las metas a largo plazo, contando con los indicadores de gestión que conforman el BSC corporativo.

- **Barrera número 4: un *feedback* táctico y no estratégico:**

“la última barrera para la implementación de la estrategia es la falta de *feedback* sobre la forma en que se está llevando a la práctica la estrategia y si está funcionando”.³⁶

En las organizaciones, la mayor parte de la retroalimentación está basada en indicadores financieros, los cuales no son suficientes para conocer si la estrategia realmente se está implementando en forma adecuada en todos los niveles de la organización, y mucho menos si se están creando ventajas competitivas; para esto, el BSC contribuirá al desarrollo de la estrategia en forma de proceso continuo y permanente.

3.3. VISION GLOBAL DEL PROCESO

El BSC nos proporciona una herramienta para que los empleados comprendan la situación de la Institución, al igual que nos aporta información útil para desarrollar continuamente aquellos indicadores de control que más rápidamente le permitirán a la misma, alcanzar sus metas.

³⁶ Ibid., p. 210

“El resultado será que las operaciones diarias tendrán como base una visión compartida de la dirección que debe tomar la empresa a largo plazo, lo que significa que dicho curso de acción será una realidad tangible y comprensible para todos”.³⁷

Todo este proceso lo podremos esquematizar en los siguientes aspectos:

3.1.1. Desarrollo de la estrategia

El control de gestión comienza con el establecimiento de la visión y la estrategia de la institución, y el BSC en un método de control de negocio. El carácter descriptivo del BSC lleva frecuentemente a nuevas ideas sobre la visión de la Organización y a la reconsideración de la estrategia.

3.1.2. Evolución del control de gestión

La tarea actual de la dirección es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional mediante la planeación, la organización, la ejecución y el control de todas las actividades realizadas en las áreas y niveles de la entidad, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada para la situación.

El control es una función esencial del proceso directivo que comprende todas las acciones que se emprenden para garantizar que las actividades reales coincidan con las actividades planificadas.

³⁷ OLVE, Nils-Göran et al., Op. Cit., p. 52-55

La necesidad de control es mayor en la medida en que las organizaciones se enfrentan a un entorno dinámico y cambiante, a un mayor nivel de incertidumbre y a una alta rivalidad competitiva.

Los orígenes del Control, por tanto, están en el surgimiento de la actividad de dirección. La escuela clásica de dirección (Taylor y Fayol) aportó una visión racional y científica para el sistema de dirección y la función directiva, teniendo el control un papel decisivo como garantía de la retroalimentación del comportamiento de todo el sistema, y herramientas que posibilitan la corrección de las desviaciones con arreglo a un plan anteriormente previsto.

Diferentes autores han definido el control en diversas etapas evolutivas de la ciencia de la dirección, como son:

Fayol: “el control consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativos. Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se puedan repararlos y evitar su repetición”.³⁸

Stoner: “el control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas”.³⁹

Robbins: “el control es el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa”.⁴⁰

³⁸ Fundamentos de administración pag. 142

³⁹ Fundamentos de administración pag. 142

⁴⁰ Fundamentos de administración pag. 143

3.1.3. Los sistemas de control de gestión y la estrategia

Uno de los aspectos más importantes que caracteriza al control como proceso, lo constituye el hecho de que se diseñe con un enfoque sistémico, por lo que resulta de gran importancia esclarecer los conceptos a él asociados. Es preciso comenzar entonces por el concepto de Sistema, visto como un conjunto de elementos interrelacionados entre sí, en función de un fin, que forman un todo único y que posee características nuevas que no están presentes en cada uno de los elementos que lo forman.

Hablemos, entonces, de un Sistema de Control, como un conjunto de acciones, funciones, medios y responsables que garanticen mediante su interacción, conocer la situación de los procesos de la organización en un momento determinado y tomar decisiones para reaccionar ante ella.

El Sistema de Control de Gestión se caracteriza por ser activo o proactivo, cuando colabora con el buen funcionamiento de la gestión organizacional, soportado sobre la base de las metas que se trace.

Un sistema de control con un enfoque estratégico, debe ser capaz de medir el grado de cumplimiento de esos objetivos. Es necesario identificar un grupo de indicadores, cuantitativos y cualitativos que expresen el nivel y la calidad del cumplimiento de cada objetivo.⁴¹

Por todo lo anterior, el diseño de un sistema de control para la gestión de una organización debe ser coherente con la estrategia y la estructura de ésta, como aspectos formales así como con los aspectos no formales que forman parte del proceso de gestión.

⁴¹ www.gerenciaynegocios.com

Autores como Mintzberg define la estrategia como: "una forma de pensar en el futuro, integrada al proceso decisorio; un proceso formalizado y articulador de los resultados, una forma de programación."

Otra concepción sitúa a la estrategia como un instrumento de dirección de organizaciones, no necesariamente un plan, sino más bien, un comportamiento estable para mantener la organización en equilibrio con su entorno, conociendo y utilizando los recursos disponibles.

3.4. POR QUÉ NECESITA UNA EMPRESA DE SERVICIOS PÚBLICOS UN BALANCED SCORECARD?

Si el cuadro de mando está concebido como un instrumento para consensuar, establecer, monitorear, revisar y planificar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, esto permite a los servicios avanzar en el liderazgo, en la apertura a la sociedad, en su tecnificación y en una mayor sensibilidad respecto a las necesidades de los clientes, manteniendo el presupuesto y controlando el gasto. Es bueno hacer hincapié, en el hecho de que En Estados Unidos y Canadá existen experiencias de implementación de BSC en los servicios públicos, donde se ha comprobado que éste modelo es efectivo y necesariamente aplicable en los servicios públicos.

4. CONSTRUCCIÓN DEL MODELO BALANCED SCORECARD PARA AGUAS DE CARTAGENA

Partiendo de los lineamientos y procedimientos del departamento de inspecciones, instrumento con el que se cuenta actualmente para llevar a cabo el control de la ejecución del Plan Estratégico en la empresa, se construyó el Modelo de *Balanced Scorecard* en lo concerniente a sus distintas Perspectivas, teniendo en cuenta los indicadores existentes y otros propuestos en este trabajo, basados en aquello que se considera determinante e imprescindible dentro de la empresa, desarrollando indicadores tales como los que permiten medir aspectos tan importantes como la capacitación de sus empleados, mantener el presupuesto y la calidad del servicio prestado y controlar el gasto en la perspectiva de los procesos internos, entre otros.

Semanalmente el o los auxiliares administrativos encargados de llevar el control de los indicadores, entregarán estos datos al jefe de inspecciones con el fin de que este pueda alimentar el Balanced con la información suministrada, y así poder mantenerlo actualizado y llevar el control de dichos indicadores y no tener que esperar el informe mensual.

4.1. ESTRUCTURA GENERAL DEL MODELO

Este Modelo se fundamenta en las ideas propuestas por los pioneros del tema, es decir, Kaplan y Norton, quienes desarrollaron el Modelo en torno a las cuatro perspectivas descritas en el numeral 2.5 y en las cuales fueron clasificados los distintos indicadores basados en los Factores Críticos de éxito, después de haber evaluado la naturaleza de cada uno de ellos.

Por ello, en éste capítulo, se definen y desglosan detalladamente cada una de las perspectivas descritas, a través de los indicadores que las conforman, los cuales están fundamentados en todo el referente inicial, con base en la información recopilada alrededor del tema, pero aplicando dichos conceptos en el desarrollo analítico para la implementación del Modelo de BSC en el departamento de Inspecciones del área comercial de Aguas de Cartagena S.A. Es importante volver a destacar y retomar el hecho de la importancia que tiene el conocimiento global e integral del proyecto en cuanto al Modelo creado.

Éste modelo mostrará los resultados a partir de un sistema automático de alarma, que se manifiesta en una planilla, según sea el caso, el estado actual de cada indicador de gestión. Señal de alerta por encontrarse el indicador por debajo de un nivel mínimo aceptable; señal de aceptación cuando el indicador se encuentra en un rango entre el valor mínimo aceptable y menor que el óptimo; señal de satisfacción, cuando éste es igual o mayor que el valor óptimo preestablecido.

4.2. ESTRUCTURA DE LAS PERSPECTIVAS DESARROLLADAS

DENTRO DEL MODELO BALANCED SCORECARD PROPUESTO

El modelo básico propuesto por Kaplan y Norton está compuesto por cuatro perspectivas, las cuales a su vez, le permiten a los directivos de la organización responder a cuatro preguntas básicas, a saber:

- ¿Cómo nos ven nuestros proveedores? (Perspectiva Financiera),
- ¿Cómo nos ven nuestros clientes? (Perspectiva de Clientes),
- ¿En qué debemos ser excelentes? (Perspectiva de Procesos Internos), -
- ¿Cómo podemos seguir mejorando y creando valor? (Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento).

Análisis estratégico

4.2.1.1. Análisis del contexto

Proceso que no se mide no puede ser mejorado, centrados en aspectos claves para la búsqueda de la competitividad que al final es lo que las organizaciones y las personas buscan, podemos afirmar que dentro de la historia o evolución de los conceptos de mejoramiento, éste se orientó inicialmente solamente en el resultado final, o sea, calidad del producto, de la cual era responsable el propio artesano que al final era quien lo fabricaba.

Más adelante aparecieron como responsables por la calidad, los supervisores y los recién aparecidos inspectores, siendo hasta aquí la calidad vista como un aspecto puramente de inspección del producto final, sin importar cómo o de qué forma se realizaba; esta etapa o era de la calidad, la podemos denominar la "era de la inspección".

Posteriormente, (décadas de los 20's y 40's) aparecieron los conceptos del llamado "control estadístico de la calidad" y aquí se inició una época en la cual el interés estaba centrado en los procesos productivos, inclusive analizándolos en forma detallada en cuanto a la capacidad de éstos, como parte del denominado control estadístico de los procesos.

A partir de aquí, (décadas de los 50's a 80's) aparecen los primeros conceptos de control total de la calidad y comienzan a desarrollarse también los conceptos de la denominada "era del aseguramiento de la calidad", soportados básicamente en normas internacionales como son los de las normas ISO de la serie 9000.

Actualmente, (década de los 80's y 90's) se desarrolla el concepto de "planeación estratégica de la calidad", la cual, además de incluir los conceptos de procesos productivos involucra el concepto de los procesos administrativos y de la calidad no solo de los productos sino también de los servicios.

Las grandes transformaciones que se han generado en el nuevo orden mundial abarcan los ámbitos económico, científico y tecnológico, social y cultural.

Estas transformaciones se manifiestan en: una nueva economía basada en el conocimiento como factor de producción, crecimiento y bienestar.

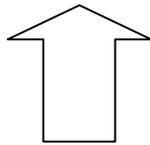
En este orden de ideas el centrarnos en los procesos (Productivos, Técnicos y Administrativos), se vuelve en una herramienta que nos asegura que la calidad de los resultados y la satisfacción de los clientes, es tema básico para el desarrollo de las organizaciones y que al medirlos nos permiten acompañar, monitorear y orientar el cumplimiento de los objetivos y de la misión de la organización.⁴²

⁴² **Seminario Desarrollo de indicadores de gestión en seguridad, salud, ambiente y calidad**
Elaborado por: Héctor V. Garzón Granados
Consejo Colombiano de Seguridad

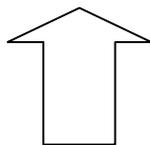
4.3. Árbol de competencias ESTRUCTURA GENERAL DEL MODELO

El Árbol de Competencias es una de las técnicas planteadas en la Prospectiva, representando una empresa o Institución en su totalidad.

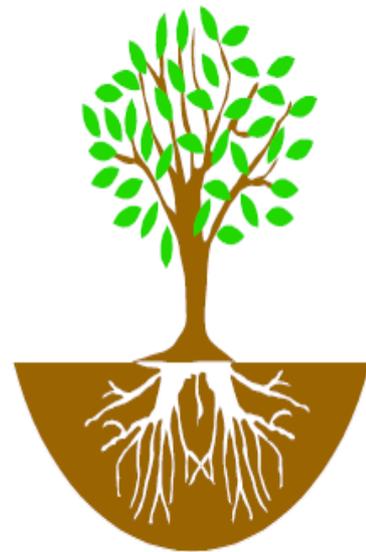
**Valorización sectorial de
Las competencias**



**Integración de las
competencias en
capacidades**



**Competencias y “saber
hacer”**



- Las raíces representan las **competencias**, “*el saber hacer*”
- El tronco representa las **capacidades**.
- Las ramas representan los **productos y servicios**.

En el proceso se considera importante complementar el análisis estratégico con la construcción del Árbol de competencias, del pasado, del presente y del futuro deseado para el departamento de Inspecciones de la empresa Aguas de Cartagena, Mediante este trabajo se puede comprender el alcance de los procesos y procedimientos en la organización, así como sus capacidades para evolucionar.

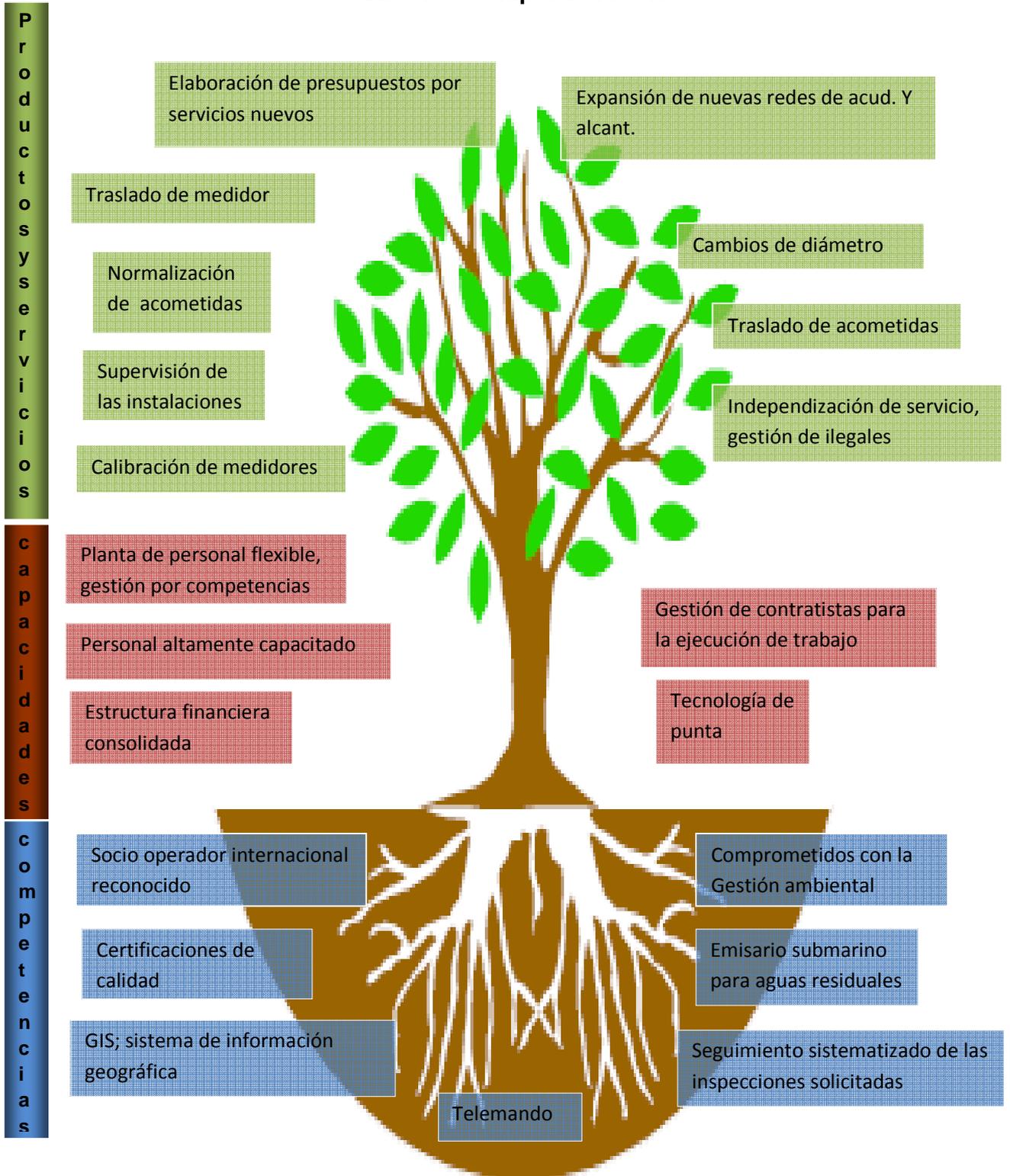
El análisis de futuro permite identificar los desafíos y las capacidades que tendrá que desarrollar la empresa para afrontarlos.

4.3.1. Alternativas de futuro

Se pueden plantear muchos escenarios, desde los más pesimistas hasta los más optimistas. Por ende, se realiza una primera exploración con dos de ellos.

Uno tendencial, proyectando el comportamiento histórico y otro, el escenario deseado que es lo que esperamos lograr en la empresa.

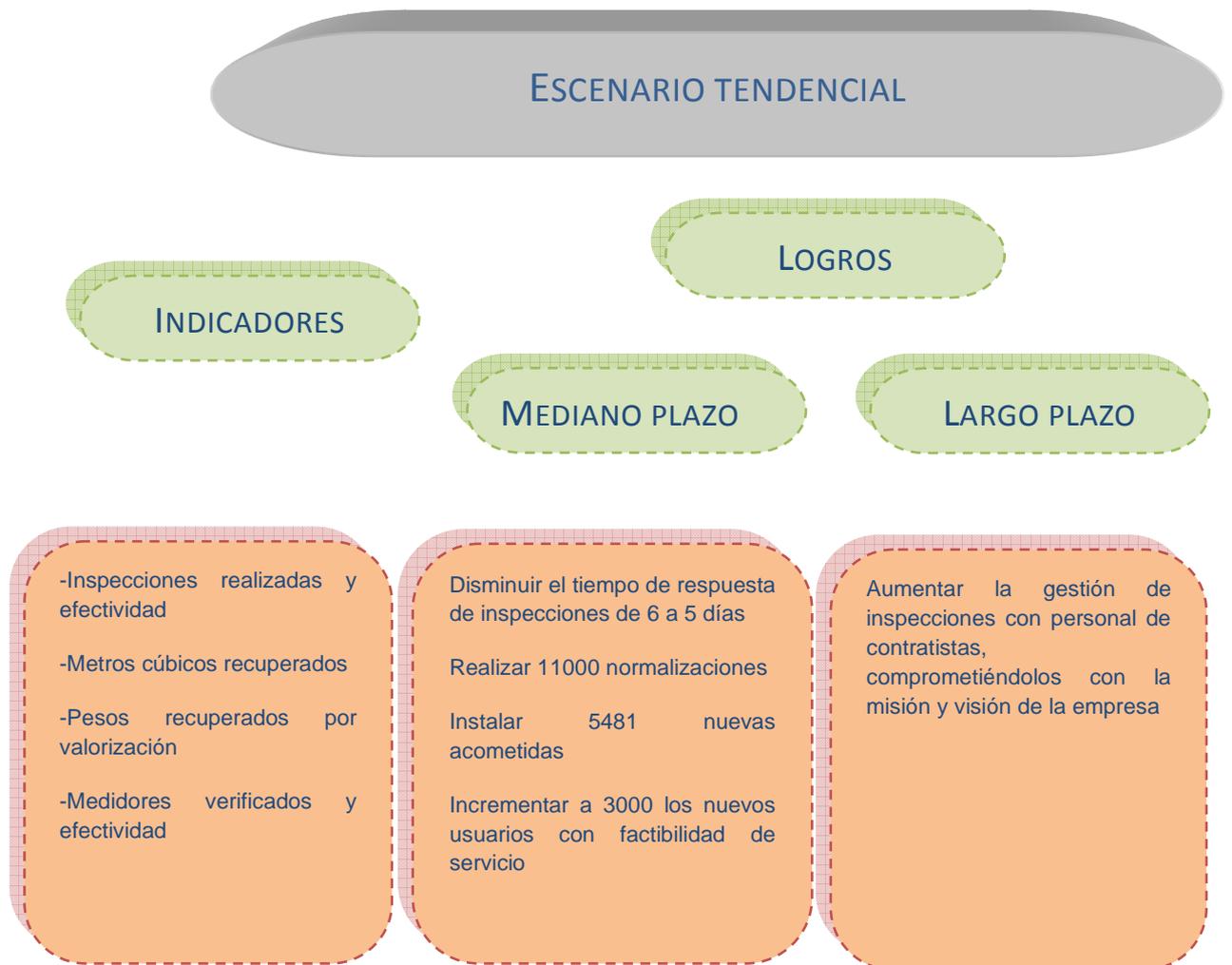
Árbol de competencias “futuro”



GIS; permite disponer en tiempo real información básica sobre las redes de acueducto y alcantarillado, lo que facilita reparar los daños de manera ágil, como elaborar planes de mantenimiento preventivo de las redes

Telemando; consiste en la supervisión, control y operación a distancia de las instalaciones, así, se controla rápidamente los niveles, presiones y los caudales, se detectan fugas, se mide de manera continua parámetros físico-químicos del agua, y se controla la post cloración automática en tanques de almacenamiento y redes; lo que permite hacer un seguimiento y tener control permanente sobre la calidad del agua desde el centro de telemando.

4.3.1.1. Escenario tendencial

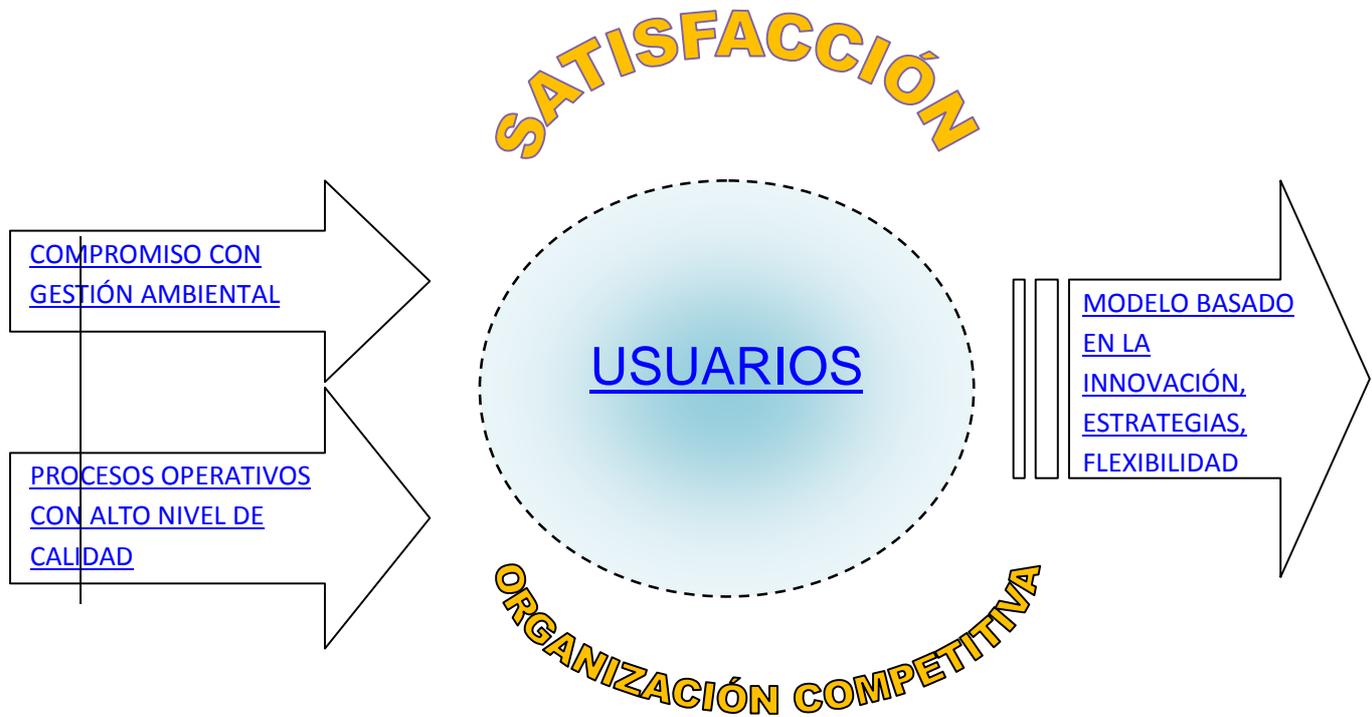


Este escenario muestra la situación actual del departamento de inspecciones, identificando las diferentes estrategias para mantenerse en el mercado. Da una idea de lo que pudiera ocurrir si se mantiene el patrón de comportamiento vigente, sin cambios significativos hacia el futuro.

Se puede apreciar claramente que la empresa, directamente el departamento de inspecciones tiene identificado hacia dónde va y además saber hacia donde está creciendo la población para dirigirse hacia allá; lo que implica un crecimiento en la estructura financiera de la empresa, se incrementarían las inspecciones masivas a los usuarios con disponibilidad al servicio. Además, Instalar 5.481 nuevas acometidas, que es la meta planteada a lograr, si se mantiene al ritmo que va se pueden obtener excelentes resultados ya que se cuenta con un equipo de trabajo comprometido.

|

4.3.1.2. Escenario deseado



En este escenario el departamento supera el escenario tendencial, logrando una transformación de la situación actual, consolidándose con una gestión de contratistas y equipo colaborador más comprometidos, teniendo en cuenta que el cliente es lo principal, desarrollando un alto nivel de calidad en el desempeño de sus procesos operativos y logrando un fortalecimiento de la imagen institucional de la organización.

Se quiere lograr un posicionamiento en el mercado, independientemente de que la empresa sea la única que presta el servicio de acueducto y alcantarillado de la ciudad.

El departamento de Inspecciones se ve fortalecido, a través del alto nivel de calidad en sus procedimientos y la capacitación de sus empleados, convirtiéndose

en una organización cada vez más competitiva y comprometida con la salud y el bienestar de sus usuarios.⁴⁴

El departamento de inspecciones beneficia en gran medida la parte financiera de la organización, El proceso se inicia cuando en las ventanillas de Atención al usuario, un suscriptor potencial presenta una solicitud de presupuesto para una nueva instalación, este cliente puede solicitar nuestros servicios básicamente por 3 razones distintas.

SOLICITUD PLAN DE EXPANSIÓN DE NUEVAS REDES

En este caso previamente el Coordinador de Nuevas Acometidas ha realizado una visita y ha definido un presupuesto específico para tal proyecto que se encuentra disponible en la aplicación comercial y será el que aplique el auxiliar administrativo en el momento de la contratación.

SOLICITUD DE INDEPENDIZACIÓN DEL SERVICIO, CONSTRUCCIÓN PUNTUAL O GESTIÓN DE ILEGALES

Los auxiliares administrativos abrirán a través de la aplicación comercial una orden de trabajo, en donde se plasma la solicitud explícita del suscriptor potencial.

Este registro queda disponible en la aplicación comercial para que el Auxiliar Administrativo le asigne un priorizador, el cual realizará una visita de campo y recogerá la información necesaria para poder determinar si existe factibilidad de servicio en el predio.

Si existe factibilidad del servicio, el inspector recogerá la información necesaria para la elaboración del presupuesto tomando como herramienta de consulta la ayuda del GIS, la revisión en el terreno de válvulas o roturas que indique la ubicación de las tuberías para la toma de la información, el apoyo del personal de

⁴⁴ Lineamientos área comercial, estrategias el dpto

Acueducto, esta información será plasmada en el formato de visita y será ingresada por el Auxiliar Administrativo en la aplicación comercial, una vez digitado el presupuesto este formato debe ser archivado y el presupuesto queda disponible para que los auxiliares administrativos procedan a contratar el servicio con el usuario.

En caso de no contar con la factibilidad del servicio, el auxiliar administrativo ingresara la información en la aplicación comercial, y se procederá informarle al usuario utilizando para ello el mismo medio de comunicación que este utilizó en el momento de hacer esta solicitud. Simultáneamente se traslada la solicitud a la Gerencia Comercial para que esta la asigne al Departamento de Planeación para que realice el estudio respectivo tendiente a solucionar el problema existente y así poder atender la solicitud del suscriptor potencial.

SOLICITUD DE TRASLADO DE MEDIDOR, CAMBIOS DE DIÁMETRO, TRASLADO DE ACOMETIDA Y OTROS SERVICIOS PROVISIONALES.

Los auxiliares administrativos abrirán a través de la aplicación comercial una orden de trabajo, en donde se plasma la solicitud explícita del usuario. Este registro queda disponible en la aplicación comercial para que el Auxiliar Administrativo asigne un Priorizador visitará el sitio y recopilará la información necesaria en el formato de visita para la elaboración del presupuesto que será ingresada en la aplicación comercial quedando disponible para que los auxiliares administrativos procedan a informarle el valor presupuestado para ejecutar el trabajo.

- Las instalaciones domiciliarias se realizarán según el manual de Normas Técnicas, (ET_01) en un plazo máximo de 3 días, utilizando los materiales hidráulicos que son entregados en el almacén de la empresa, el código del medidor y el del precinto a instalar debe estar registrado en la orden de trabajo y deben estar dentro de la bolsa de seguridad.

INSPECCIÓN DE LOS TRABAJOS

Estos trabajos son verificados por los inspectores de AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P., teniendo en cuenta los siguientes parámetros:

- Verificar que el número del medidor y del precinto instalado en el predio, coincida con el anotado en el registro de trabajo.
- Verificar con el usuario su grado de satisfacción del trabajo, corroborando que el registro se haya firmado de conformidad, con su nombre legible y su respectivo número de cédula.
- Constatar que el medidor controle todos los puntos hidráulicos del predio, verificando que no haya fugas perceptibles ni imperceptibles. Comprobando a demás que no queden fugas en la acometida.
- Verificar que los medidores magnéticos queden instalado en forma horizontal, aplomados y guarden el sentido correcto de la medición.
- Verificar que la caja protectora del medidor quede nivelada tanto vertical como horizontalmente, instalada a una altura no menor de 15cm de la superficie y comprobando el precintado de la misma.
- Verificar que los materiales de relleno hayan quedado debidamente compactados.
- Verificar que las cantidades de obra y los materiales reportados por el contratista coincidan con los ejecutados en la obra.
- Revisar que la calidad de las obras ejecutadas cumplan con las especificaciones técnicas de la empresa.
- Verificar que la prestación del servicio sea la adecuada de acuerdo con los parámetros de continuidad y presión establecidos.

Las fallas detectadas a los contratistas son analizadas por el Coordinador de Nuevas Acometidas y reportadas a Gestión de Contratistas a través de las órdenes de Trabajo.

CIERRE DE TRABAJOS

Una vez recibido la orden de trabajo y revisada por el Departamento de Inspecciones, será remitida a Gestión de Trabajos para que su ejecución sea ingresada en la aplicación Comercial, luego esta será enviada al Coordinador de Nuevas Acometidas para que la cierre y se proceda con la aprobación del Jefe de Inspecciones y del Gerente Comercial.

Mensualmente contratista e interventor revisaran el listado de los trabajos ejecutados del mes anterior con el fin de constatar que todos los trabajos estén cerrados en este término. De acuerdo a esta información nos podemos dar cuenta que en gran medida el departamento de Inspecciones es muy importante a la hora de alcanzar el objeto social de la organización.

4.3.2. PLAN ESTRATEGICO Y PROSPECTIVO

4.3.2.1. Misión

Aguas de Cartagena S.A E.S.P., contribuye con el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad, mediante la prestación eficiente de los servicios de acueducto, alcantarillado sanitario y actividades complementarias, con un equipo humano y técnico de la más alta calidad

4.3.2.2. Visión

En el año 2010 seremos una empresa reconocida como líder en la prestación de los servicios de acueducto y alcantarillado, por la calidad y eficiencia de sus procesos, que soportada en una infraestructura óptima, consolidada financieramente y con un equipo humano comprometido, ha alcanzado que la sociedad se identifique con sus propósitos. ⁴⁵

⁴⁵ Aguas de Cartagena, Área de Recursos Humanos e Institucionales

4.3.2.3. Principios organizacionales

COMPORTAMIENTO ÉTICO:

El comportamiento de los colaboradores de Aguas de Cartagena se sustentará en los valores éticos que caracterizan la vida de la Organización: Honestidad, Respeto, Integridad y Justicia.

LA RENTABILIDAD:

Entendida como el propósito para alcanzar altos niveles de productividad que permitan asegurar la permanencia de la Organización en el mercado y garanticen la retribución adecuada a sus accionistas, empleados, proveedores y a la sociedad en general.

CULTURA DE CALIDAD:

La práctica de la calidad en los procesos, productos y servicios, como factor clave en el desarrollo exitoso de la Organización. Cada empleado entenderá la calidad como una manera de vivir institucional y deberá practicar acciones de mejoramiento continuo en todos los aspectos de su actividad laboral.

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE:

Aguas de Cartagena S.A. E.S.P. dirigirá su acción hacia el logro de la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, para brindar un servicio de excelente calidad.

CULTURA HACIA EL DESARROLLO SOSTENIBLE:

Las actividades que desarrolla la Organización, implican un compromiso con la preservación de los recursos naturales y el medio ambiente. Por lo que, será una preocupación permanente en su desempeño, la generación de un gran impacto social y un valor agregado que distinga a la Organización en la comunidad.

5. PROPUESTA (INDICADORES)

Perspectiva financiera:

- **E.V.A.** Iniciales en inglés de la expresión **Economic Value Added**, es decir, Valor Económico Agregado en español.

El EVA es el producto obtenido por la diferencia entre la Utilidad Operativa de la Institución después de Impuestos, y el Costo de financiación o de capital requerido para poseer los activos operacionales.

El EVA, más que una medida de actuación, debería ser parte de una cultura organizacional, la Cultura de la Gerencia de Valor, estructura que ayudaría a que todos los estamentos que toman decisiones en la Institución estén alineados en una posición que permita definir estrategias y objetivos, todos encaminados fundamentalmente a la creación de valor.

Por lo tanto, se debe asumir como un indicador de gran importancia, pues considera la productividad de todos los factores utilizados para desarrollar la actividad empresarial. Es decir, el EVA se fundamenta en que los recursos empleados por la organización produzcan una rentabilidad superior a su costo, pues de no ser así, aun teniendo utilidad se estaría DESTROYENDO VALOR en la organización.

$$\text{E.V.A.} = \text{Utilidad Oper. Desp. de Imptos} - \text{Costo de K (Activos operat.)}$$

- **Rentabilidad:** Como la rentabilidad es una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan unos medios materiales, humanos y financieros con el fin de obtener unos resultados, es de vital importancia como indicador del modelo del BSC pues mide el rendimiento que en un determinado periodo de tiempo producen los capitales utilizados en una inversión.

$$\text{Rentabilidad(margen operativo)} = \frac{\text{utilidad operativa}}{\text{ingresos totales}}$$

- **Liquidez:** éste indicador nos permite analizar uno de los elementos fundamentales en el propósito de maximizar la riqueza y valor de cualquier organización, en razón a la necesidad de contar con la liquidez suficiente que asegure la sostenibilidad y permanencia de la misma. Por ello, mientras mayor sea el activo corriente con respecto al pasivo corriente, la Institución tendrá más holgura para el pago de sus deudas; sin embargo, cabe aclarar que resultados muy altos, pueden ser perjudiciales al denotar la existencia de activos corrientes que no están siendo colocados y administrados en debida forma.

Se obtiene dividiendo el Activo Corriente entre el Pasivo Corriente.

Este parámetro nos permitirá observar en términos porcentuales, el activo corriente que se posee, por cada peso de pasivo que tiene a Corto plazo.

$$\text{Liquidez(razón corriente)} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

- **Nivel de endeudamiento:** este indicador representa el nivel o la relación entre los recursos adeudados a terceros, frente a los recursos poseídos, es decir, los activos.

Como ningún acreedor o prestamista estaría dispuesto a aportar fondos sin la seguridad y garantía que proporciona el capital propio de la Institución, el apalancamiento supone la utilización de una determinada parte del capital como base de endeudamiento.

Se calcula dividiendo el Pasivo Total de la organización sobre el Total de Activos que posee.

$$\text{Endeudamiento total} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$$

Estos indicadores son recomendados tener en cuenta porque el EVA se fundamenta en que los recursos empleados por la organización produzcan una rentabilidad superior a su costo, pues de no ser así, aun teniendo utilidad se estaría **DESTRUYENDO VALOR** en la organización; lo que nos hace saber si realmente la empresa esta produciendo lo que se quiere, de igual forma es importante saber que Tan rentable es una organización, una empresa que no produzca, no nos interesa para nada ya que no nos está dando ningún resultado, se relaciona mucho este indicador con la liquidez, ya que sabemos si

contamos con los recursos para responder con las deudas o los pasivos y ligado a este necesitamos saber cual es el nivel de endeudamiento de la empresa para poder responder y mantenernos en el mercado obteniendo los mejores resultados.

Perspectiva del cliente: esta es una de las perspectivas más importantes y determinantes en una organización, se pueden señalar las siguientes:

- **Satisfacción de los usuarios:** Para Aguas de Cartagena; la principal fuente de ingreso proviene de los usuarios, es por esta razón que es muy importante que estos se encuentren satisfechos con el servicio que se les está prestando. El grado de satisfacción de los usuarios le permite a la empresa responder ante las amenazas del mercado y a partir de esto mejorar sus procesos y ser cada mejor.

Satisfacción de usuarios = promedio de calificación de usuarios encuestados (según encuesta)

- **Satisfacción de los empleados:** Teniendo en cuenta que el talento humano es la razón de excelencia de la organización y forma a la vez su capital intelectual, este indicador se hace imprescindible en la elaboración del modelo BSC, se calcula teniendo en cuenta las calificaciones de las encuestas de desempeño o evaluación por competencias.

Satisfacción de empleados = promedio de calificación de empleados encuestados (según encuesta)

- **Crecimiento de la población:** Para Aguas de Cartagena es muy importante ya que los usuarios son quien le da vida y la razón de ser de la empresa y además de ellos dependen sus ingresos. La empresa sabe hacia dónde va el crecimiento de la población y eso es vital ya que puede invertir en captar estos nuevos abonados, con la prestación de su servicio de acueducto y alcantarillado.

Para Aguas de Cartagena es de suma importancia la satisfacción de sus usuarios, ya que es una empresa de servicios públicos y sus ingresos dependen directamente de sus usuarios, para poder tener satisfechos los usuarios, necesitamos tener empleados satisfechos para que su desempeño sea el esperado y de igual forma el crecimiento de la población es primordial tenerlo en cuenta, ya que como mencione anteriormente la principal fuente de ingreso de la empresa son sus usuarios, y si la población crece, aumentan sus ingresos y se hace más solida la parte financiera de la organización.

Perspectivas de procesos internos:

- **Disminución en el tiempo de respuesta:** Entrelazando este indicador con la satisfacción de los usuarios, resulta de gran importancia ser cada vez más eficaces.
- **Número de inspecciones realizadas mensualmente:** Controlar que el número de inspecciones que se realizan mensualmente sea el estipulado, esto con el fin de mantener un estándar de calidad en cuanto al servicio prestado y los procesos, para mantener satisfecho al cliente que es lo que en última instancia es lo que se persigue.
- **Metros cúbicos de agua recuperados:** Este es un indicador primordial para el buen funcionamiento y rendimiento de la empresa ya que al recuperar agua que se ha perdido se recupera dinero, y aumentan sus ingresos.
- **Medidores verificados y efectividad:** Es importante saber que tenemos un cliente satisfecho, si los medidores marchan bien, el cliente esta contento con el servicio y con lo que esta pagando.
- **Capacitación del personal:** Para poder capacitarlos primero hay que identificar donde hay necesidad de formación; a través de las evaluaciones de competencias se identifican los déficit que afectan o pueden afectar el desarrollo actual o futuro de La actividad laboral de los miembros de la organización.

Capacitación del personal = numero de empleados capacitados en el dpto. /total de empleados en el dpto.

Este modelo he sido diseñado para el departamento de inspecciones de Aguas de Cartagena, es por eso que se recomienda tener en cuenta indicadores propios de estas funciones y que directamente involucren la calidad de servicio del departamento y empleados calificados para así obtener los mejores resultados.

Perspectiva de formación y crecimiento:

- **Inversión en tecnología:** Este indicador es casi indispensable para una organización en la actualidad, ya que nos estamos moviendo en la era de la tecnología y es vital para el logro de los objetivos de la organización. Podemos saber cuánto se está invirtiendo en tecnología teniendo en cuenta el presupuesto total del departamento.

Inversión en tecnología = total inversión en tecnología en el dpto./presupuesto aprobado para el dpto.

- **Evaluación del clima organizacional:** El conocimiento del clima organizacional ofrece retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, inducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los trabajadores, como en la estructura organizacional o en uno o más subsistemas que lo componen. El clima organizacional condiciona los niveles de motivación laboral y la productividad, entre otros.

- **Innovación en los procesos:** En una empresa siempre se debe manejar información actualizada, al igual utilizar nuevas herramientas, procedimientos y técnicas en la labor diaria sin interferir con los estándares institucionales. Los trabajadores deben tener fácil adaptación a las innovaciones, asimilándolas como un reto y no como una amenaza a su estabilidad o a los procesos; con el fin de aumentar su efectividad y la del equipo de trabajo.

Innovación en procesos = Número de procesos mejorados

Una empresa que en la actualidad no esté innovando en sus procesos e invirtiendo en tecnología de punta está fuera de competencia y sin fortalezas para enfrentarse a la globalización, es indispensable a su vez que haya un excelente clima organizacional con el fin de mantener buenas relaciones entre los empleados y reflejar la mejor imagen en el mercado.

PROCESO DE IMPLEMENTACION

Se presenta un plan para la implementación del Cuadro de Mando Integral Corporativo. Este plan de implementación debe incorporar los siguientes aspectos⁴⁶:

- Crear interés respecto al CMI en todos los niveles de la Institución
- Proveer educación sobre los conceptos claves del CMI a todas las audiencias
- Generar compromiso de los personajes claves del proyecto
- Fomentar la participación en el proceso
- Generar entusiasmo por el Cuadro de Mando Integral

⁴⁶ NIVEN. Paul R. Balanced Scorecard step-by-step: Maximizing Performance and Maintaining Results. New York: John Wiley & Sons, 2002., p. 17

- Asegurar que los resultados de los equipos se diseminen rápida y efectivamente.

Vista desde la perspectiva de Niven se propone el plan de las “5W” (por las iniciales en ingles de las ideas claves). Este plan se resume a continuación:

- Objetivo / Mensaje (Que / Por que): Describe el contenido de la información definida en el plan. Se deben incorporar una serie de mensajes claves, incluyendo como el CMI se ajusta a la implementación de la estrategia, el papel de este en relación con otras iniciativas y la nueva filosofía gerencial. Estos mensajes deben estar especificados para cada audiencia en particular.
- Audiencia (Quien): Los individuos específicos o grupos identificados que requieren mensajes durante el proyecto.
- Frecuencia (Cuando): La periodicidad del envío de la información depende de las necesidades de los grupos de audiencia. Quienes han estado más involucrados en el proyecto requieren una comunicación mas frecuente.
- Medio de comunicación (Donde / Como): Describe el método escogido para transmitir el mensaje y dependerá de las necesidades de la audiencia.
- Comunicador (Quien): El individuo o grupo responsable de la distribución del mensaje⁴⁷.

Con estas premisas, se plantea el siguiente plan para la implementación del

⁴⁷ Ibid., p. 66

Cuadro de Mando Integral Corporativo siguiendo el modelo implementado por el Doctor Carlos A gusto Narváez quien propuso la implementación⁴⁸ de un CMI para la institución educativa Centro Superior de Cali:

- La fase inicial, dirigida a quienes no han participado todavía en el proceso de creación del Cuadro de Mando, consistirá en una campaña de expectativa, con mensajes cortos de correo electrónico, memorandos e información en carteleras, para generar el interés de estos funcionarios.

Los mensajes serán originados desde la alta dirección. Esta fase durará dos semanas, con un volumen de información incremental.

- La segunda fase consiste en una reunión con todo el personal administrativo y la alta dirección. Se propone un taller en la sala de capacitación de la sede Prado de Aguas de cartagena, en donde el grupo que estuvo involucrado en la creación del Cuadro de Mando presentará el proyecto a todos los trabajadores administrativos relacionados con el modelo.

Es importante hacer énfasis que aunque es un modelo de control, no es un modelo de represión. Se propone que se trabaje como taller participativo, para que todo el personal descubra como todos van a ser participes en el proceso de implantación. Adicionalmente se debe generar la inquietud de la creación de Cuadros de Mando para cada una de las Unidades

⁴⁸ Narváez Díaz, Carlos. Implementación de un CMI en Corporación educativa Centro Superior de Cali, Bogota, D.C. p. 82

Administrativas a las que se pertenece, y si es posible, a la generación de Cuadros de Mando Personales.

- La tercera fase corresponde al seguimiento al taller realizado en la segunda fase. Se propone dejar trabajos pendientes (por ejemplo, ajustar el Cuadro Corporativo al de cada unidad, o solicitar que cada funcionario proponga Cuadros de Mando alternativos. Se creará un concurso sobre conocimientos del Cuadro de Mando Integral, que dará puntos al hacer quizás sorpresa, o al recibir sugerencias valiosas con respecto al proceso. Quien obtenga el mayor puntaje se le dará un premio sorpresa (bonos). Se propone que este proceso dure unas tres semanas.
- La cuarta fase consistirá en otro seminario – taller, similar al de la segunda fase, en donde el énfasis se hará en revisar en conjunto el Cuadro de Mando Corporativo, proponer reformas a este, y luego, definir los líderes de cada uno de estos Cuadros de Mando.
- De ahí en adelante, se hará trabajo de seguimiento. En este momento, es recomendable que cada uno de los miembros del departamento este trabajando con un cuadro de Mando Personal. Adicionalmente, se deben hacer encuestas personales con los distintos funcionarios, para analizar casos particulares y aclarar dudas, temores e inquietudes que se puedan presentar por causa del nuevo método de control de gestión.

6. Recomendaciones

Concientizar a todos y cada uno de los colaboradores de la organización, empezando por los altos mandos de los beneficios que se pueden obtener con la implementación del modelo de gestión Balanced Scorecard, y

comprometer de igual forma a todos los involucrados con el desarrollo y mejoramiento continuo del modelo para poder así obtener los resultados esperados.

La motivación a los empleados debe ser encaminada por los directivos a cerca de la importancia de este Sistema Integral de Medición de Gestión para la organización.

Se debe llevar un control oportuno y actualización del mismo para asegurar la confiabilidad y validez del modelo, ya que el BSC manejará una cantidad de información determinante y de gran importancia para lograr los objetivos y las metas estratégicas.

De igual forma se debe capacitar al personal administrativo y demás relacionado directamente con el modelo a cerca de lo que esta herramienta, las bondades y beneficios que ofrece a la organización, las ventajas con las que se tienen al contar con este Sistema de Medición de Gestión y las barreras que se pueden vencer con este proceso.

7. Conclusiones

En este trabajo de grado se propuso un modelo de gestión para el departamento de Inspecciones del área comercial de Aguas de Cartagena, contribuyendo a mejorar la gestión para obtener mejores resultados y tener cada vez mayor progreso.

Para esto se comenzó con dar a conocer y explicar lo que el BSC, mostrando sus funciones y beneficios; se analizaron factores claves como la implementación de la estrategia, estrategia competitiva, importancia del mapa estratégico (relación causa - efecto), y finalmente la metodología para el BSC que incluye el análisis de las 4 perspectivas

Al finalizar este trabajo de grado, se puede llegar a la conclusión de la poderosa e importante herramienta que es el Balanced Scorecard y que tanto puede servirle a la empresa Aguas de Cartagena, directamente al departamento de Inspecciones que es para quien se ha realizado este. ya que éste le permitiría a la organización, revisar, modificar y mejorar continuamente la ejecución del plan estratégico, mediante los resultados encontrados a partir de un conjunto integrado de Indicadores de Gestión derivados de la Misión, Visión, Valores y Estrategia de la organización.

El CMI se centra en numerosos objetivos secundarios que generaran la consecución de un objetivo principal; Por esto la participación de los trabajadores y su influencia en el éxito en caso de ser aplicado el modelo, no debería quedarse en palabras sino llevarlo a la acción.

El CMI facilitara la comprensión de la estrategia para todos lo empleados de la empresa Aguas de Cartagena S.A. E. S. P., desde los altos mandos hasta los empleados de base.

8. Bibliografía

LUNARANJA BSC, *Balanced Scorecard Technologies & Consulting* [online]. Disponible en Internet <URL: <http://www.lunaranja.com/>> (Citado diciembre 2007)

BALANCED SCORECARD [online]. Disponible en Internet <URL: <http://balancedscorecard.com/>> [citado Octubre del 2007]

<http://gerenciaynegocios.com/>>[Citado Octubre 2007]

Maestría en Administración, Carlos Ernesto Ortiz Bethes - Javier Dean Monrroy; Diseño de un sistema de Balanced Scorecard para la universidad tecnológica de Bolívar, trabajo de grado, Cartagena (Bolívar)

El Cuadro de mando integral [online]. Disponible en Internet <URL: <http://balancedscorecard.com/>> [Citado en enero de 2008].

Control de Gestión: una perspectiva de dirección.

El balancedscorecard, [online]. Disponible en Internet <URL: <http://www.degerencia.com/>> [Citado en enero de 2008].

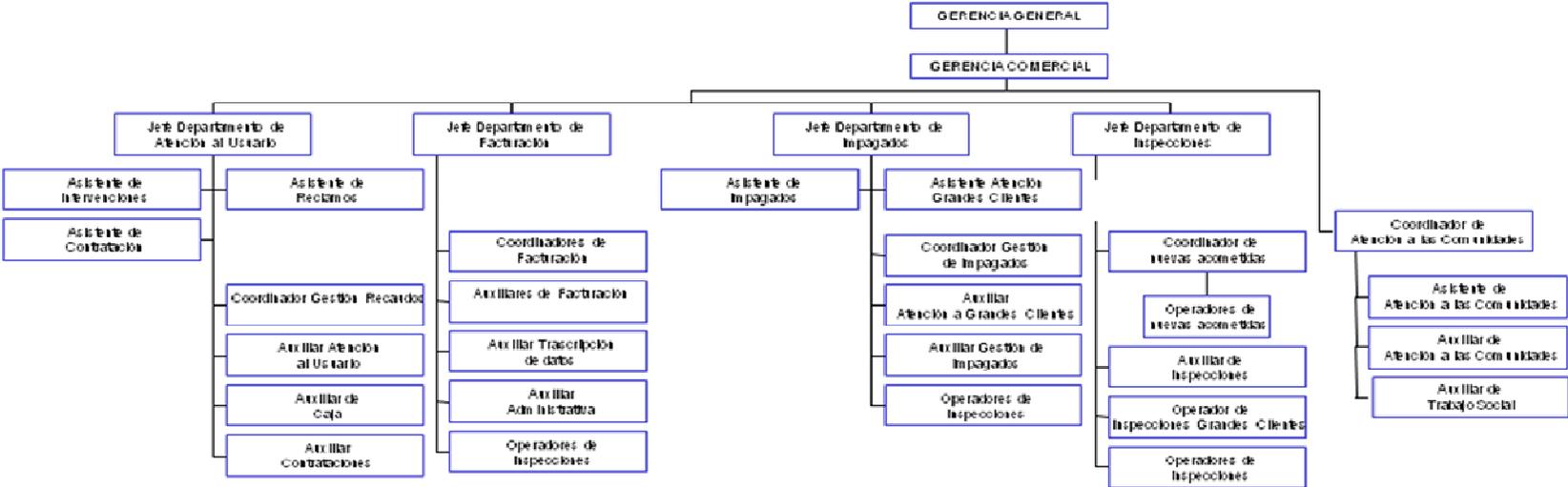
9. Anexos

Anexo 1 Formato de Visita para la elaboración del presupuesto

REGISTRO DE CAMBIOS:

Nº de EDICIÓN	FECHA	RESUMEN DE CAMBIOS / COMENTARIOS
1	29/06/05	Creación

GERENCIA COMERCIAL



Anexo 2 Organigrama Área Comercial de Aguas de Cartagena

