



Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Universidad del Perú. Decana de América
Facultad de Ingeniería de Sistemas e Informática
Escuela Académico Profesional de Ingeniería de Sistemas

**Diseño e implementación de un Balanced Scorecard
para el área de logística de los gobiernos locales**

TESINA

Para optar el Título Profesional de Ingeniero de Sistemas

AUTOR

Walter Daniel TAIPE MAYHUASCA

ASESOR

Gloria Helena CASTRO LEÓN

Lima, Perú

2007



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Taipe W. Diseño e implementación de un Balanced Scorecard para el área de logística de los gobiernos locales [Tesina]. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ingeniería de Sistemas e Informática, Escuela Académico Profesional de Ingeniería de Sistemas; 2007.

A mis padres y hermanos

Gracias a su cariño, guía y apoyo he llegado a realizar uno de los anhelos más grandes de la vida, fruto del inmenso apoyo y confianza que han depositado en mí.

AGRADECIMIENTO

A todas las personas que apoyaron para la realización de este trabajo, al Sr. Jorge Oyarzabal Miñope Subgerente de Logística Corporativa y a todo el personal en general del área, de la Municipalidad Metropolitana de Lima, que brindaron las facilidades para la elaboración de este estudio.

A la Ing. Gloria Castro León, por su asesoramiento y guía durante todo el proceso de la elaboración del presente trabajo.

A todos los profesores de la Facultad de Ingeniería de Sistemas, de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, por brindarnos sus conocimientos, tiempo y paciencia durante los años de estudios de Pre. Grado.

Al amor de mi vida Ninoska Ordaya por su comprensión y apoyo incondicionalmente para lograr llegar a la meta de culminar con la presente investigación.

Gracias a todos.

INDICE DE TABLAS

Tabla 1.1:	Indicadores de gestión, proceso de Programación: Plan Anual de Adquisiciones y Compras	7
Tabla 1.2:	Tabla de adquisiciones de bienes	8
Tabla 1.3:	Tabla de cumplimiento de entrega de bienes	9
Tabla 1.4:	Tabla de control de bienes	10
Tabla 1.5:	Tabla de cumplimiento de entrega de bienes	10
Tabla 5.1:	Cuadro de Indicadores por objetivo	88
Tabla 5.2:	Cuadro de Objetivos y formulas de los indicadores de efecto	91
Tabla 5.3:	Indicadores, metas y responsables	95
Tabla 5.4:	Iniciativas por objetivos	97
Tabla 5.5:	Balanced Scorecard del área de logística de la Municipalidad Metropolitana de Lima	99

INDICE DE FIGURAS

Figura 1.1:	Procesos técnicos del sistema de logística	6
Figura 1.2:	Representación grafica de la tabla 1.1	7
Figura 1.3:	Representación grafica de la tabla 1.3	9
Figura 3.1:	Perspectivas del Balanced Scorecard	30
Figura 3.2:	Ejemplo de objetivos estratégicos por perspectiva	37
Figura 3.3:	Ejemplo de un mapa estratégico	38
Figura 3.4:	Ejemplo de análisis de impacto de las iniciativas en los Objetivos estratégicos	40
Figura 3.5:	Beneficios y riesgos del BSC	41
Figura 3.6:	Marco legal de un gobierno local	52
Figura 4.1:	Modelo del Balanced Scorecard de Maisel	58
Figura 4.2:	Modelo EP2M	59
Figura 4.3:	Pirámide de Resultados	60
Figura 4.4:	Modelo de Siger	67
Figura 4.5:	Equipo de desarrollo del Balanced Scorecard	73
Figura 5.1:	Objetivos Estratégicos por cada Perspectiva	81
Figura 5.2:	Mata estratégico	87
Figura 6.1:	Ventana de accesos al sistema	104
Figura 6.2:	Pantalla principal del prototipo	105
Figura 6.3:	Pantalla de las Perspectivas	106
Figura 6.4:	Presentación del Mapa estratégico	107
Figura 6.5:	Datos estadísticos de uno de los objetivos dentro del Mapa Estratégico	108
Figura 6.6:	Reporte de las estrategias	109

INDICE

	Pág.
RESUMEN	v
ABSTRACT	vi
INTRODUCCION	xiii
CAPITULO I	
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 2	
1.1 Fundamentación del problemas	4
1.1.1 Descripción de la realidad	4
1.1.2 Antecedentes del problema.....	12
1.2 Justificación e importancia de la investigación	16
1.3 Delimitación del problema	17
1.3.1 Delimitación espacial.....	17
1.3.2 Delimitación temporal.....	17
1.3.3 Delimitación Cuantitativa	17
CAPITULO II	
FORMULACION DEL PROBLEMA	
2.1 Objetivos	19
2.1.1 Objetivo general	19
2.1.2 Objetivos específicos	19
2.2 Definición del problema	20
CAPITULO III	
MARCO TEORICO CONCEPTUAL	
3.1 Antecedentes de la Investigación.....	23
3.2 Bases Teóricas	25
3.2.1. El Balanced Scorecard	25
3.2.2. Perspectivas del Balanced Scorecard	28
3.2.2.1. Perspectiva Financiera	31
3.2.2.1. Perspectiva de los Clientes	32
3.2.2.1. Perspectiva del Proceso Interno	33

3.2.2.1.	Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento...	34
3.2.3.	Elementos del Balanced Scorecard	35
3.2.3.1.	Misión y Visión	35
3.2.3.2.	Perspectivas, Mapas estratégicos y Objetivos	36
3.2.3.3.	Indicadores	38
3.2.3.4.	Iniciativas estratégicas	40
3.2.3.5.	Responsables y recursos	42
3.2.3.6.	Evaluación Subjetiva	42
3.2.4.	Beneficios y riesgos del Balanced Scorecard	42
3.2.5.	Indicadores de Gestión	44
3.2.6.	Logística	46
3.2.6.1.	Principales funciones de la logística	46
3.2.6.2.	Ventajas de la logística	46
3.2.6.3.	Desventajas de la logística	47
3.2.6.4.	Objetivos principales de la logística	47
3.2.7.	Indicadores de gestión aplicados a los procesos del área de logística	48
3.2.8.	Procesos del área de logística en la MML	52
3.2.8.1.	Funcionamiento Municipal	54
3.2.9.	Relación del BSC con la gestión de un Gobierno Local.....	55
3.3	Definición de términos básicos	56
3.3.1.	BSC	56
3.3.2.	Gobierno local	56
3.3.3.	Municipalidad	56
3.3.4.	Sistema de Información	56
3.3.5.	Procedimiento	57
3.3.6.	Actividad	57
3.3.7.	Meta	57

CAPITULO IV

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

4.1	Modelos de investigación existentes	59
4.1.1.	Modelo del cuadro de mando de Maisel	59
4.1.2.	Modelo EP2M	60

4.1.3. Modelo Pirámide de resultados	61
4.1.4. Medición efectiva de avance de los resultados	63
4.1.5. Sistema de Costeo por Actividades (ABC)	63
4.1.1. Modelo de Siger	68
4.2 Tendencias y mega tendencias: Prototipos, productos beta	69
4.2.1. Productos en el mercado	69
4.2.2. Productos beta	72
4.3 Metodología de desarrollo para el proyecto	73
4.3.1. Soluciones implantadas	75
4.4 Análisis e interpretación de resultados	76

CAPITULO V

IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD EN EL AREA DE LOGISTICA DE LOS GOBIERNOS LOCALES

5.1. Análisis de la Visión y Misión del área de Logística de la MML	78
Misión	78
Visión	78
5.2. Elección de Temas Estratégicos	79
5.3. Elaboración del Mapa Estratégico	79
5.3.1. Determinación de las perspectivas	79
5.3.1.1. Perspectiva Financiera	80
5.3.1.2. Perspectiva del cliente	80
5.3.1.3. Perspectiva de procesos internos	80
5.3.1.4. Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo	81
5.3.2. Definición de los objetivos estratégicos por perspectivas	82
5.3.2.1. Objetivos de la Perspectiva Financiera	84
5.3.2.2. Objetivos de la Perspectiva del cliente	84
5.3.2.3. Objetivos de la Perspectiva de procesos internos	85
5.3.2.4. Objetivos de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	86
5.3.3. Vinculación de los objetivos estratégicos por perspectivas	88
5.4. Identificación de Indicadores por Objetivo	90
5.5. Establecer Metas y Responsables	96
5.6. Definiciones de las iniciativas	99

CAPITULO VI

DESCRIPCION DEL PROTOTIPO

6.1	Pantalla de Acceso (Login)	103
6.2	Pantalla Principal	105
6.3	Pantalla Perspectivas	106
6.4	Pantalla Mapa Estratégico	107
6.5	Pantalla de Reporte	108

CONCLUSIONES	109
---------------------	------------

RECOMENDACIONES	110
------------------------	------------

ANEXOS	112
---------------	------------

Anexo 1: Organigrama de la Municipalidad de Lima	113
--	-----

Anexo 2: Organigrama del área de Logística de la universidad de Lima.	114
--	-----

REFERENCIA BIBLIOGRAFICA	115
---------------------------------	------------

RESUMEN

DISEÑO E IMPLEMENTACION DE UN BALANCED SCORECARD PARA EL AREA DE LOGISTICA DE LOS GOBIERNOS LOCALES

TAIPE MAYHUASCA, WALTER DANIEL

AGOSTO – 2007

ASESOR : ING. GLORIA CASTRO LEON
TITULO A OBTENER : INGENIERO DE SISTEMAS

El presente trabajo da una visión general sobre el tema del manejo de la indicadores de gestión, haciendo uso de una herramienta denominada “Balanced Scorecard” que a partir del modelo de negocio del área de Logística de los Gobiernos Locales, permitirá medir el desempeño de la gestión, además, ayudara con una amplia visión de la gestión para la toma de decisiones y esto se debe justamente al mejor manejo de la información que se plantea implementar.

Por esta razón, se describe previamente el fundamento teórico y la metodología empleada para la implementación del prototipo del sistema.

PALABRAS CLAVES:

Balanced Scorecard
Indicadores
Perspectivas
Objetivos estratégicos

ABSTRACT

DISEÑO E IMPLEMENTACION DE UN BALANCED SCORECARD PARA EL AREA DE LOGISTICA DE LOS GOBIERNOS LOCALES

TAIPE MAYHUASCA, WALTER DANIEL

AUGUST – 2007

ADVISER : ING. GLORIA CASTRO LEON
PROFESSIONAL TITLE : SYSTEMS ENGINEER

The present work gives a general vision on the topic of the managing of the indicators of management, using a tool named "Balanced Scorecard" that from the model of business of the Logistics area to Local Governments, will allow to measure the performance of the management, in addition, it was helping with a wide vision of the management for the capture of decisions and this owes exactly to the best managing of the information that considers to help.

For this radon, theoretical aspects has been described previously and the methodology used in the developing of the system.

KEY WORDS:

Balanced Scorecard

Indicators

Indicators

Perspective

Strategic Objectives

INTRODUCCIÓN

Desarrollar un sistema de indicadores de Gestión para el área de Logística, va a permitir evaluar y controlar los procesos, a fin de prevenir o controlar el desempeño de los mismos, considerando que el recurso de la Administración Pública proviene en su mayor parte de contribuciones obligatorias (impuestos) y cuyo fin es la prestación de servicios a la colectividad a título gratuito o semigratuito, la eficacia de los servicios prestados y la correcta administración de los recursos disponibles, deben valorarse por su contribución a la satisfacción de las necesidades colectivas y el grado de cumplimiento de sus objetivos, y no sólo por sus resultados estrictamente en sentido de ejecución del presupuesto.

Los indicadores entre otros deben basarse en el desempeño, por lo que es una tarea mucho más difícil y controvertida en el sector público que en el ámbito privado, debido, fundamentalmente, a que la evaluación del desempeño funciona mejor cuando existe claridad sobre qué se está midiendo y por qué. Este tipo de claridad es característica del sector privado ya que el objetivo que persiguen los gestores privados es claro e indiscutible: las compañías privadas existen para hacer beneficios y generar valor a sus propietarios. Hay modos bien reconocidos para

medir si una empresa privada está alcanzando estos objetivos: se pueden revisar indicadores como los beneficios, ingresos, precio de las acciones, cuota de mercado, etc.

Existen casos latinoamericanos de compras exitosas, tales como Chile Compra, que son las compras que desarrolla la Dirección de Compras y Contratación Pública de Chile, entonces surge la pregunta por que no se puede implementar un Balanced Scorecard basado en los indicadores que permita evaluar y controlar los procesos que desarrolla el área de Logística, que para una mejor recopilación de información y pruebas se aplicará al área de Logística de la Municipalidad Metropolitana de Lima.

El Autor.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En este capítulo se presentan las razones por las que una organización requiere de una solución BSC, así como los problemas encontrados en el área de logística de los gobiernos locales.



CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los Gobiernos Locales o municipalidades en la actualidad son las encargadas de gestionar el desarrollo de las comunidades, de manera coordinada con el gobierno regional, brindar diversos servicios públicos a las localidades, tales como limpieza, tránsito, salubridad, cultura, seguridad ciudadana, registros civiles, deporte, entre otros, estos servicios se brindan bajo ordenanzas municipales y marcos legales, si bien es cierto, que en cada gestión municipal se trata de cumplir al 100% de los objetivos, estos no se cumplen en su totalidad porque no hay una manera efectiva de medir la gestión de turno.

Para el cumplimiento de estos servicios se cuenta con bienes y rentas propios, producto del aporte de la comunidad a través del pago de arbitrios,



contribuciones, licencias, entre otros. También, en algunos casos, recibe recursos del gobierno central, para ejecutar funciones y servicios específicos en beneficio de la comunidad, estos recursos no son distribuidos de manera correcta debido a que la información con la que se cuenta, no es la mas adecuada, ni exacta, esto debido a que no cuentan con un sistema de información que cuente con herramientas modernas que apoye a la toma de decisiones.

Las dificultad que afrontan los gobiernos locales es que no tienen la forma de medir efectivamente los resultados de los procesos que realizan dentro de las áreas que conforman estas instituciones, ya que estas deben presentar informes trimestrales a la Contraloría sobre los procesos, también realizar informes de transparencia y además a la gestión (Asamblea de Consejo), dichos informes generalmente no están totalmente de acuerdo con la realidad, porque son generados con datos atrasados debido a que no cuentan con las tecnologías de punta, que les permitiría tener un mayor control y un seguimiento constante de cada una de sus metas y objetivos trazados.

Esta falta de aplicación de las Tecnologías e Información influye directamente en forma negativa en la gestión, generándose un problema, ya que sin los datos y estadísticas adecuadas, la formulación y la aplicación de las políticas y estrategias de apoyo se hacen de manera ineficiente, y en consecuencia se obtiene resultados incorrectos e información desactualizada, debido a que en el desarrollo de dichos procesos no cuentan con herramientas que les permitan medir la realidad de cómo se va desarrollando la gestión.



El área de logística surge para dar apoyo a los gobiernos locales, en cuanto a la toma de decisiones y de políticas adecuadas, para el cumplimiento de sus funciones, en la actualidad no cuenta con una estructura que permita dar una información adecuada, tampoco puede controlar los indicadores que manejan, por lo que no puede generar reportes actualizados, para tener el seguimiento de la gestión y mejorar cada uno de los procesos, si fuese necesario mejorar los objetivos y metas, motivo por el cual el resultado final no es el adecuado y no se tiene la data requerida en el momento oportuno, por lo tanto el resultado no ayuda a la buena toma de decisiones.

No pueden controlar los procesos internos, ya que para ello se necesita identificar los indicadores, los cuales serán evaluados a través de reportes en forma periódica. Para que este proceso pueda ser llevado de una forma adecuada se debe aplicar las nuevas TI que permitan este control, una de las herramientas actuales que permiten dicho control de cada uno de los procesos e indicadores es el Balanced Scorecard.

1.1. Fundamentación del problema

1.1.1. Descripción de la realidad

El área de Logística de la Municipalidad Metropolitana de Lima es la encargada de abastecer de bienes y servicios a las 25 Dependencias, que conforma esta entidad gubernamental, para ello cuenta con 4 áreas de apoyo, pero estas operan de manera ineficiente apoyados en los procesos técnicos establecidos para



todos los gobiernos locales, de los cuales sólo algunos de ellos son evaluados, y en los demás no se conocen con exactitud lo que pasa, esto debido a que no se tiene indicadores definidos para su medición de resultados.

La Municipalidad Metropolitana de Lima tiene sistemas que no están integrados en su totalidad, dando como consecuencia a los problemas mencionados y en algunos casos el trabajo sigue siendo manual o en archivos de Excel.

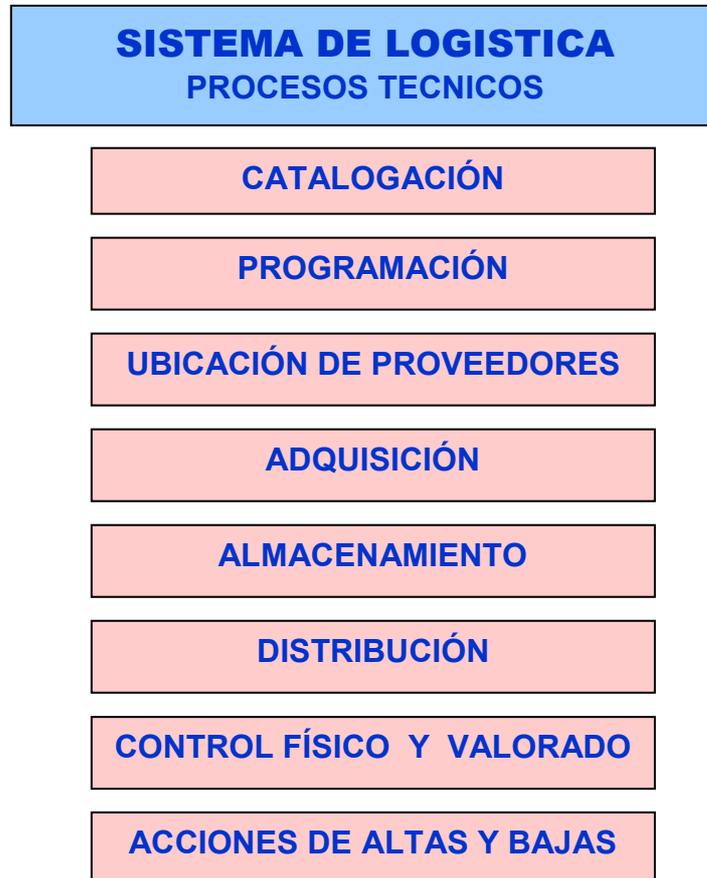
Como se sabe el área de Logística es el área de apoyo de las entidades públicas y privadas, por lo mismo que esta apoya a todas las dependencias de la organización, y se debe medir los procesos que realizan, pero actualmente no hay forma de hacer un seguimiento paso a paso, como se puede apreciar en las tablas que se muestran mas adelante el manejo de la información actual no permite analizar en que momento surgió un problema para mostrar el motivo por la cual un proceso no se cumpla. Todas estas herramientas son obsoletas, la tecnología con la que cuentan no permite sacar el máximo provecho por las dificultades que presentan, en la figura 1.1 se indica los procesos técnicos que se realizan dentro del área de Logística.

Tal como lo manifiesta el Econ. y CPC. Pablo Castañeda Flores, Director Ejecutivo de la Inspectoría General, los procesos



técnicos del sistema de Abastecimiento, de la siguiente manera como se muestra en la figura 1.1.

Figura 1.1. Procesos técnicos del sistema de logística



Fuente: Econ. y CPC. Pablo Castañeda Flores

- a. *Proceso de Programación:* Encargada de planificar los procesos de contrataciones y/o adquisiciones de toda la Municipalidad, además tiene como función mantener actualizado los valores referenciales de bienes y servicios en sistema informático.

En la tabla 1.1 se puede apreciar el número de procesos ejecutados, respecto a los procesos programados



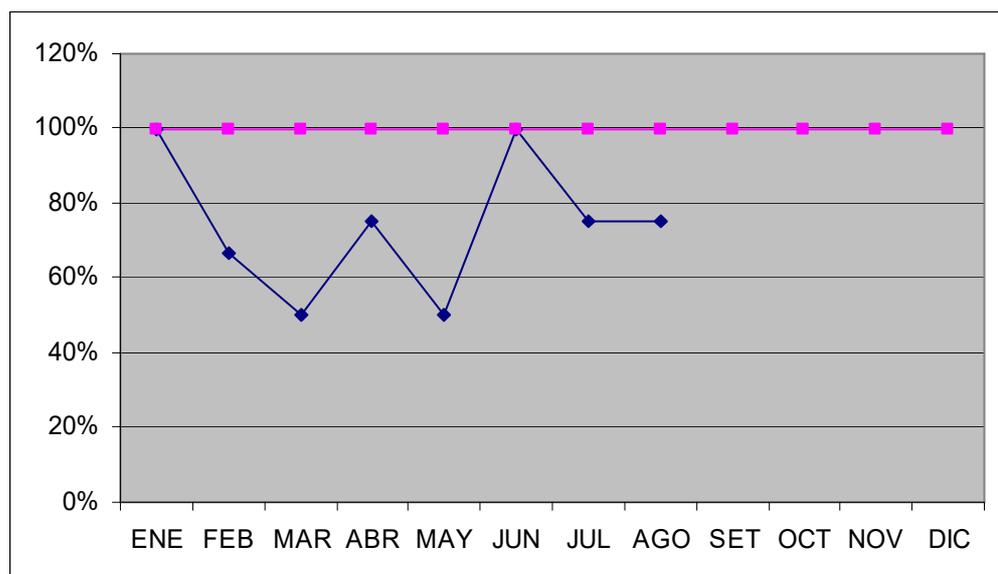
mensualmente, durante el periodo de un año, obteniendo como indicador el porcentaje que se viene cumpliendo de los objetivos respecto a la meta máxima trazada. Esta información podría ser mejor si se trabaja con datos actualizados y en tiempo real.

TABLA 1.1. Indicadores de gestión, Proceso de Programación: Plan Anual de Adquisiciones y compras

INDICE DE CUMPLIMIENTO DE PAAC				
Mes	N° Procesos Ejecutados	N° Procesos Programados	Indicador	Meta
ENE	2.00	2.00	100%	100%
FEB	2.00	3.00	67%	100%
MAR	2.00	4.00	50%	100%
ABR	3.00	4.00	75%	100%
MAY	1.00	2.00	50%	100%
JUN	2.00	2.00	100%	100%
JUL	3.00	4.00	75%	100%
AGO	3.00	4.00	75%	100%

Fuente: Municipalidad Metropolitana de Lima

Figura 1.2. Representación grafica de la Tabla 1.1.



Fuente: Municipalidad Metropolitana de Lima



- b. Área de Adquisición: Encargada de realizar las compras o contrataciones de acuerdo a lo estipulado en la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado, reguladas por el Consejo Superior de Adquisiciones y Contrataciones del Estado-CONSUCODE.

Tabla 1.2.: Tabla de Adquisición de bienes

INDICE DE PROCESOS NO EJECUTADOS A TIEMPO (Desde la recepción del Expediente hasta el giro de la orden)				
Mes	N° Ordenes de Compra-Procesos fuera de Plazo Establecido	Total de Ordenes de Compra-Procesos Ejecutados	Indicador	Meta (< 2 Días para AMC)
DIC	6.00	11.00	55%	0%
ENE	0.00	1.00	0%	0%
FEB	6.00	7.00	86%	0%
MAR	0.00	1.00	0%	0%
ABR	1.00	10.00	10%	0%
MAY	0.00	4.00	0%	0%
JUN	0.00	1.00	0%	0%
JUL	0.00	3.00	0%	0%
AGO	4.00	5.00	80%	0%

Fuente: Municipalidad Metropolitana de Lima

Con el manejo de información más adecuada se puede mejorar sustancialmente este proceso, ya que este cuadro maneja tanto la adquisición de bienes y servicios, sin poder diferenciarse cual de cual de ellos corresponde a cada rubro de estos.

- c. Área de Almacén: Administra los procesos de recepción, almacenamiento, despacho y control de bienes ingresados mediante órdenes de compra o donaciones; así como preservar el estado de los mismos.



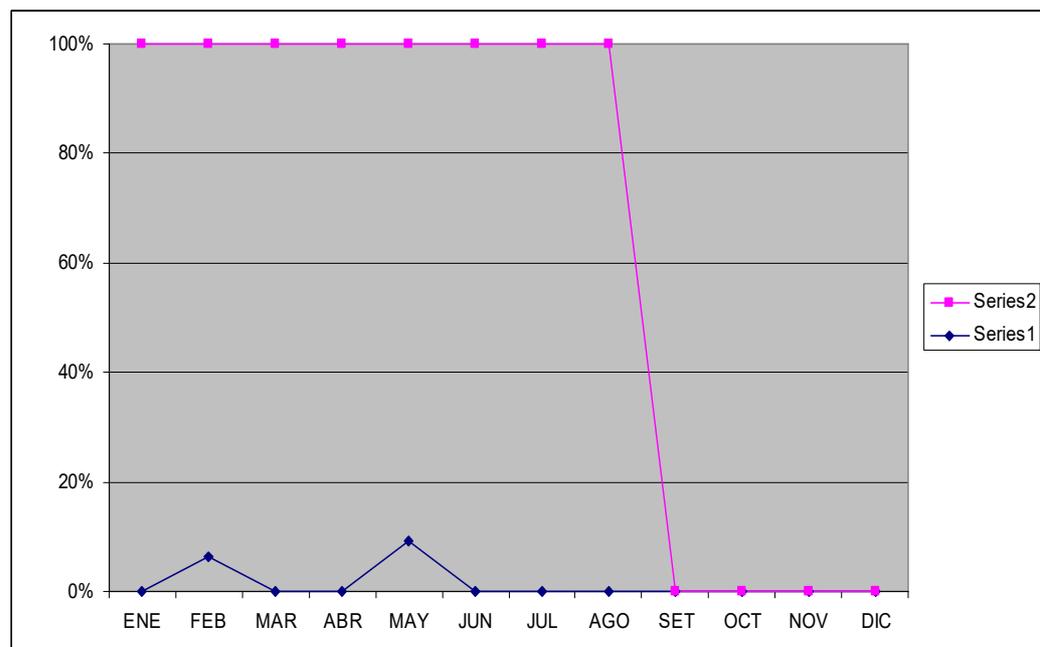
En esta área no se tiene con exactitud la información de todas las existencias que se tiene, ya que en muchos casos se lleva el control mediante en hojas físicas y en archivos de Excel.

Tabla 1.3.: Tabla de cumplimiento de entrega de bienes

INDICE DE CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE BIENES				
Mes	N° Ordenes de Compra entregadas fuera del plazo establecido	Total de Ordenes de Compra atendidas y requerimiento de gastos	Indicador	Meta (< 2 días)
ENE	0.00	56.00	0%	100%
FEB	1.00	15.00	7%	100%
MAR	0.00	20.00	0%	100%
ABR	0.00	15.00	0%	100%
MAY	1.00	10.00	10%	100%
JUN	0.00	20.00	0%	100%
JUL	0.00	15.00	0%	100%
AGO	0.00	10.00	0%	100%

Fuente: Municipalidad Metropolitana de Lima

Figura1.3.: Representación grafica de la tabla 1.3



Fuente: Municipalidad Metropolitana de Lima



- d. Área de Bienes Inmuebles: Encargada de la custodia de los bienes que forman parte del patrimonio de la Municipalidad Metropolitana de Lima.

Tabla 1.4.: Tabla de control de bienes

INDICE DE CONTROL DE BIENES				
Mes	N° Bienes No Controlados según inventario	Total de Ítems MML	Indicador	Meta
ENE	13881.00	39913.00	35%	100%
FEB	23658.00	39913.00	59%	100%
MAR	39912.00	39913.00	100%	100%

Fuente: Municipalidad Metropolitana de Lima

- e. Área de Canje por deuda: Encargada de abastecer a la Corporación municipal de bienes y servicios obtenidos del proceso de recuperación de contribuyentes al SAT.

Tabla 1.5.: Tabla de cumplimiento de entrega de bienes

INDICE DE EXPEDIENTE FUERA DEL PLAZO ESTABLECIDO				
Mes	N° Expedientes fuera del plazo establecido	Total de Expedientes Generados	Indicador	Meta
ENE	0.00	10.00	0%	5%
FEB	1.00	5.00	20%	5%
MAR	0.00	15.00	0%	5%

Fuente: Municipalidad Metropolitana de Lima



Para la evaluación del desempeño en la actualidad se viene trabajando con algunos indicadores, estos evalúan el cumplimiento de la meta programada anual en relación a la meta. Pero no son los suficientemente efectivas para la medición exacta de dichos indicadores, como se pueden apreciar en las tablas la forma de medición es muy superficial y no ayudan mucho cuando se quieren tomar decisiones importantes.

De esta manera el área de logística que debe dar ayuda a la Municipalidad, actualmente no cuenta con una estructura orientada a mejorar su servicio y poder proporcionar la información requerida en el momento oportuno. Para lograr esto se necesita controlar los procesos internos, para ello se necesita identificar los indicadores, los cuales serán evaluados a través de reportes en forma periódica.

El planeamiento, organización, dirección y control de Abastecimiento abarcará tanto a los bienes como a los servicios; y se ejecuta a través de los procesos técnicos, de acuerdo al Reglamento de la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado – Ley N° 26850.



1.1.2. Antecedentes del problema

En la era digital, surge la competencia al extremo empujando a que las empresas busquen formas diferentes de incrementar la calidad y disminuir los costos, para lograr ventaja frente a sus competidores.

Con la llegada de la Internet en la década del 90, las comunicaciones entre las empresas mejoraron de una manera sustancial, impulsando a que estas tenga vínculos mas estrechos de colaboración, Con el impulso de la tecnología de la información fue propagando a todas las áreas de una organización, especialmente en el área de logística (almacenamiento y distribución).

De esta manera el área de logística va surgiendo para dar ayuda a los gobiernos locales, actualmente las nuevas Tecnologías de Información permiten tener una estructura orientada a mejorar su servicio y poder proporcionar la información requerida en el momento oportuno. El Balanced Scorecard logra controlar los procesos de forma constante, de tal manera que en el momento que ocurre un problema, se puede corregir de inmediato las deficiencias o errores que se presenten, se puede utilizar las nuevas tecnologías ya que permiten identificar los indicadores que nos ayuden a medir el desempeño del área y en consecuencia que ayude a cumplir con los objetivos



de la organización, estos indicadores serán evaluados a través de reportes en forma periódica o cuando se necesite la información.

En la actualidad, muchos organismos y empresas del sector privado aplican modernas herramientas que permitan controlar sus procesos y les ayuden a manejar sus indicadores, para que la información se disponga en tiempo real, sea oportuna y adecuada, pudiendo manejarse desde sus oficinas conectándose virtualmente, aun cuando estas operaciones no se realicen en las instalaciones de sus empresas.

A continuación mencionamos algunos casos de investigación que se han realizados respecto al Cuadro de Mando Integral:

1.1.2.1. Moisés Bugueño Gomez, en su investigación para la aplicación del Cuadro de Mando Integral(CMI) al hospital San José de Chile, muestra que esta institución antes de que se implemente el CMI, presentaba muchos problemas, tales como: la reorientación de procesos y recursos humanos, problemas financieros, problemas éticos, falta de definición de niveles jerárquicos, falta de comunicación dentro de la institución, y como resultado vieron la necesidad de contar con instrumentos de diagnóstico y medición de la gestión operativa de la institución en sus diversas áreas, y a partir de ellos



poder determinar y construir un diseño estratégico, que considere la realidad financiera, la normativa legal, la capacidad tecnológica y humana que tiene la institución.

Con los estudios realizados en esta institución pudieron implementar una herramienta de control, que les ha permitido tomar decisiones gerenciales más eficientes, que les ayuda a optimizar la prestación de servicios y a un menor costo. Del mismo modo el desarrollo del CMI permitió resolver con astucia el problema planteado, en torno a la dificultad de cubrir tantas variables y tan dinámicas como las que propone el medio ambiente de las organizaciones, ya que el sistema del CMI propuesto y su sistema de medición complementario considera todos los aspectos que influyen de manera determinante sobre el desempeño del Hospital.

En la actualidad esta institución esta superando los problemas que presentaba antes de la implementación del CMI, aun no es la numero uno pero sus objetivos estratégicos apuntan hacia ello.



- 1.1.2.2. En el 2005 Alejandro Schafer Oyanedel, presento un estudio titulado: Diseño de un Balanced Scorecard para el departamento de impuestos de una empresa multinacional LC dedicada a la comercialización de auto partes.

La finalidad de este estudio fue de ver la forma de propiciar el planeamiento en base al trabajo en equipo de todas las áreas de LC. Puesto que no todos los departamentos se complementaban con la labor del Departamento de Impuestos de LC y de los asesores fiscales externos, además se tenía que detectar riesgos y oportunidades en forma oportuna y periódica, teniendo en cuenta los impuestos que poseen mayor impacto en las operaciones de LC.

Al realizar la implementación del CMI en esta empresa se mejoro la relación entre sus áreas, identificaron los riesgos que se tenía para corregirlos a tiempo, es decir antes de que se conviertan en problema, el Cuadro de mando Integral apoyado en sus perspectivas ayudo a mejorar a estas empresas en la solución de sus problemas y actualmente viene recuperando su liderazgo en el entorno comercial que se encuentra.



1.2. Justificación e importancia de la investigación

Implementar un Balance Scorecard permitirá evaluar coherentemente los procesos del Área de Logística, en base a los indicadores definidos que nos permitirán medir la Gestión del Área en mención.

La implementación de esta herramienta apoyara a medir los resultados de la gestión municipal, obligando a los funcionarios y trabajadores en general a ser más competitivos y emprendedores en aras de lograr los objetivos del área y del mismo modo apoyando a lograr las metas institucionales.

Además el uso de esta herramienta permitirá tener el control de la gestión los gobiernos locales, materializando en resultados cuantificables para la medición de los resultados de la gestión. Puesto que generalmente, el resultado de la actividad de los Gobiernos Locales no se materializa en resultados tangibles, sino en la prestación de un conjunto de servicios a la comunidad, la contribución de las mismas al bienestar social resultaría el punto de referencia último para orientar una asignación de recursos destinada a satisfacer las necesidades de la población, la valoración resulta a menudo complicada y, en todo caso, se encuentra condicionada por factores subjetivos de carácter político y social.



1.3. Delimitación del problema

1.3.1. Delimitación Espacial

El Área de Logística de los Gobiernos Locales, pero para efectos de recopilación y análisis de datos se tomará como muestra la Municipalidad Metropolitana de Lima.

1.3.2. Delimitación Temporal

La investigación tendrá una duración de seis meses, periodo comprendido entre Febrero y de agosto del año 2007.

1.3.3. Delimitación Cuantitativa

Los Procesos técnicos del sistema de abastecimiento.

Los procesos definidos actualmente en el Área de Logística.

CAPITULO II

FORMULACION DEL PROBLEMA

En este capítulo se presentan la Objetivos y la definición del problema.



CAPITULO II

FORMULACION DEL PROBLEMA

2.1. Objetivos

2.1.1. Objetivo General

Elevar el nivel competitivo del área de Logística de los gobiernos locales, así mismo apoyar a que estas instituciones eleven su nivel competitivo frente a las otras instituciones gubernamentales.

2.1.2. Objetivos Específicos

- ❖ Plantear un conjunto de indicadores que permitan a los gerentes de área efectuar seguimientos y control de sus objetivos estratégicos.



- ❖ Definir indicadores de control por perspectiva que formaran parte del Balanced Scorecard que permitan tomar decisiones a los gerentes del área, para lograr el involucramiento de todos los miembros.

2.2. Definición del problema

Las necesidades de contar con la información en el área de logística son muy importantes para apoyar en la toma de decisiones, dentro de una gestión municipal.

No se cuenta con un sistema que nos permita medir el desempeño de la gestión, tampoco con indicadores que nos señalen la forma como se esta yendo hacia el cumplimiento de los objetivos del área, la misma que ayuda a cumplir los objetivos de la institución, en consecuencia cuando hay una solicitud de información, estas son atendidas frecuentemente fuera de plazo.

Algunos indicadores que se manejan dentro de los gobiernos locales no están bien definidos, y mucho menos están alineados con la estrategia de la organización y estos indicadores están más orientados a los aspectos financieros y son muy complejos, cabe señalar también que estos indicadores no son difundidos para el conocimiento de todo el personal del área.



El Área de Logística de los Gobiernos Locales es una de las dependencias mas sensibles y cuestionadas, como referencia se puede manifestar el último caso, la compra de camionetas del Ministerio del Interior, para la Policía nacional, es posible que teniendo indicadores de Gestión permanentes, se pueda controlar y medir el desempeño, que permita tomar decisiones apropiadas y oportunas.

Muchas veces las Jefaturas son designadas considerando como principal factor, la confianza, este hecho contribuye a la falta de evaluación de una Gestión, durante su ejecución, a esto también se suma el carácter pasajero de una Gestión a otra.

Considerando que el Área de Logística es la encargada de abastecer de bienes y servicios a toda la Entidad a fin que esta pueda cumplir con sus objetivos y metas trazadas, se debe saber si está desempeñándose adecuadamente a fin de aplicar medidas preventivas.

De acuerdo a lo expresado anteriormente surge la necesidad de plantear un sistema BSC que permita evaluar y controlar todos los procesos con los que cuenta el área de Logística de los gobiernos locales y no sólo aquellos genéricos que básicamente derivan del presupuesto y el gasto.

CAPITULO III

MARCO TEORICO

En este capítulo se describe el Fundamento Teórico del Balanced Scorecard, sus perspectivas y el funcionamiento de los gobiernos locales.



CAPITULO III

MARCO TEORICO CONCEPTUAL

3.1. Antecedentes de la investigación

El área de Logística de la Municipalidad Metropolitana de Lima es la encargada de abastecer de bienes servicios a las 25 Dependencias, para ello cuenta con 4 áreas de apoyo, cuenta con procesos, de los cuales sólo alguno de ellos son evaluados, como por ejemplo tenemos la evaluación de plan de acción municipal del año 2006 en el cual se evalúa el indicador de eficiencia y el indicador de eficacia.

Para el caso del indicador de Eficiencia, se evalúa el cumplimiento de la meta programada anual en relación a la meta modificada del año.



En el caso de indicador de Eficiencia, muestra el resultado de la óptima utilización de los recursos públicos asignados a cada meta presupuestaria respecto de las previsiones de gastos contenidos en el Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) y en el Presupuesto Institucional Modificado (PIM).

De esta manera el área de logística va surgiendo para dar ayuda a la Municipalidad, actualmente cuentan con una estructura orientada a mejorar su servicio y poder proporcionar la información requerida en el momento oportuno. Para lograr esto se necesita controlar los procesos internos, para ello se necesita identificar los indicadores, los cuales serán evaluados a través de reportes en forma periódica.

En el siguiente caso de estudio damos a conocer los problemas que una empresa tiene en su área de logística:

En un estudio realizado al área de logística de una empresa de outsourcing¹ nos mencionan que era necesario la aplicación del BSC en esta organización, puesto que el desempeño de sus operaciones era muy compleja por el manejo operativo de la información, ya que no se contaba con la información en el momento oportuno de los clientes, lo que le generaban muchos retrasos, además mencionan que se contaba con indicadores contradictorios los que no estaban alineados a la

¹ Tesis: Gestión de empresas de Outsourcing Logístico mediante el Balanced Scorecard, Autor: Bustamante Toscazo, Victoria / Ojeda Reyes, Lida Luz, Universidad Nacional Mayor de San Marcos.



estrategia de la empresa y no permitían trabajar a todos con una misma dirección empresarial.

La finalidad del estudio fue identificar los indicadores correctos que ayuden a la empresa a trabajar hacia su visión organizacional, y que todos los trabajadores de esta empresa apunten hacia una misma dirección, y puedan de esta manera llevar a la organización en una dirección correcta y hacia los objetivos empresariales que tenga.

3.2. Bases teóricas

El nuevo ambiente de los negocios modernos, los rápidos cambios en la tecnología de información, la intensa competencia por los mercados, la continua innovación y la creación de una nueva fuerza de trabajo, basada en el talento humano, a hecho que las organizaciones se reenfoquen y administren bajo la premisa de que “las personas hacen la diferencia”, lo cual obliga que la gerencia “regrese al ser humano” como el activo mas importante para crear valor, porque el éxito o el fracaso de un negocio dependen de la toma de decisiones correcta y oportuna por parte de las profesionales que dirigen y guían el destino de las empresas u organizaciones. Por ello que los Sistemas de medición juegan un papel primordial en cualquier organización.



3.2.1. El Balanced Scorecard

Los gobiernos locales como cualquier otra organización, deben ser conscientes de que el futuro ya no es la prolongación del presente, ahora necesitan anticiparse al impacto de las fuerzas que interactúan en su entorno, creando e innovando sus propios instrumentos de gestión e implementando estrategias que les permita asegurar los resultados que se han propuesto alcanzar institucionalmente.

La visión moderna de control requiere de un conjunto de indicadores que permitan una retroalimentación adecuada en las áreas claves de gestión de las empresas. Junto con ello, el monitoreo de dichos indicadores debe permitir el adecuado control tanto de la implementación como de la adecuación de objetivos y estrategias.

El BSC nació como un concepto que, con el paso del tiempo, ha adquirido importancia al incorporar elementos de apoyo a la gestión de una empresa, particularmente en los manejos de las distintas áreas productivas o procesos de ella, y en la integración de sus unidades a la empresa como un todo.

El Cuadro de Mando Integral -desarrollado por David Norton y Robert Kaplan en 1997, es una herramienta de



control orientada a desarrollar indicadores que permitan cumplir con lo anterior, que además de apoyar el control estratégico, clarifica y traduce la visión y las estrategias de la empresa en un conjunto de metas e índices, comunicándolos a los otros estratos de la organización.

El Cuadro de Mando Integral está concebido en base a cuatro perspectivas, lo que permite, entre otras cosas, manejar un equilibrio entre los objetivos de corto y largo plazo de las organizaciones, como también, entre medidas financieras y no financieras. También conjuga eficientemente dos aspectos fundamentales de las organizaciones: la dirección estratégica y la evaluación de desempeño. La estrategia de una empresa debe ser más que una declaración de propósitos y buenas prácticas de negocios sobre las cuales sustentar su accionar. Deben ser prácticas que integren los niveles estratégicos, tácticos y operativos de una organización. La estrategia de una empresa debe ser conocida por todos los integrantes de ella, con el propósito de alinear objetivos y centrar los esfuerzos en llevarla a cabo, y en ese sentido, el Cuadro de Mando es un vehículo importante para lograr ese objetivo. También es cierto que una estrategia por sí sola no basta, ya que se debe medir los resultados obtenidos para emitir un juicio del accionar de la empresa.



El BSC como sistema de medición del desempeño incorpora el concepto de retroalimentación estratégica, el cual considera la posibilidad de adaptar y modificar la estrategia traducida ante los posibles cambios que pueda sufrir el entorno competitivo de la empresa.

Para enlazar estos objetivos y perspectivas de manera coherente, el Cuadro de Mando se basa en la estrategia y la visión de la organización. Así, el Balanced Scorecard debe reflejar la estrategia, lo que se logra a través de objetivos encadenados entre sí de forma simple y clara, los cuales a su vez, son medidos por los indicadores de desempeño sujetos a metas determinadas y apoyados por un conjunto de acciones que ayuden a la consecución de dichas metas.

3.2.2. Perspectivas del Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard se organiza alrededor de cuatro perspectivas diferentes que contemplan tanto el desempeño interno como externo de una organización. Dichas perspectivas son: la financiera, del cliente, de procesos internos y la de aprendizaje y crecimiento. Dentro de cada una de ellas, se distinguen indicadores del tipo driver (aquéllos que condicionan a otros) e indicadores del tipo “output” (indicadores de resultado), los cuales se relacionan en una cadena causa –



efecto sin perder de vista el equilibrio que debe existir entre ellos.

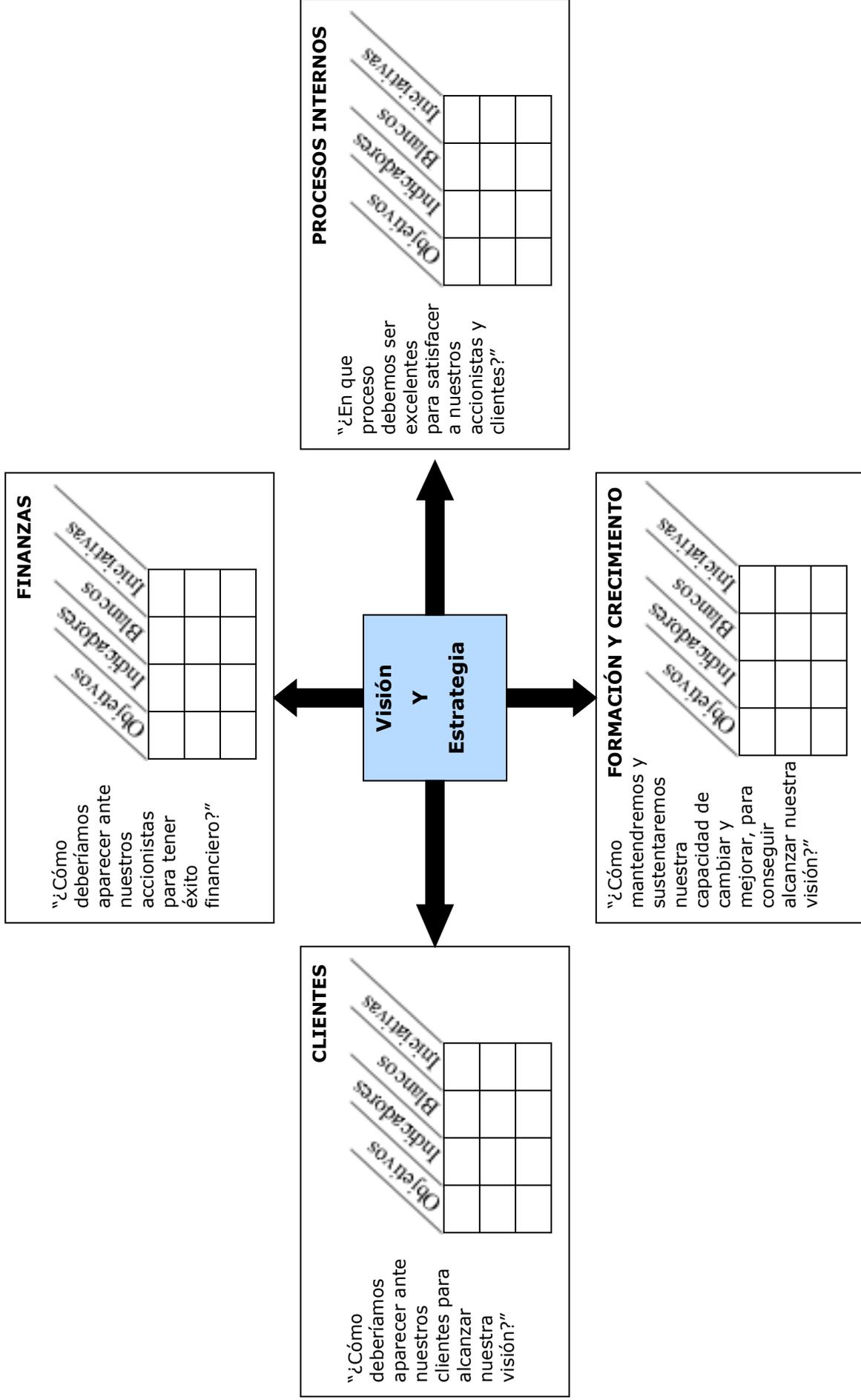
En las empresas donde se aplica un Cuadro de Mando, las cuatro perspectivas son válidas, pero, dependiendo de las circunstancias del sector y de la estrategia de la empresa, podría necesitarse una o más perspectivas adicionales. Frente a esto último, se debe poner atención a que la creación de una nueva perspectiva sería producto de que los inductores de las medidas de resultado y los indicadores de gestión son lo suficientemente particulares al mercado o actividad que realiza la empresa como para que no puedan ser incluidos de alguna forma en las cuatro perspectivas tradicionales, y que hacen necesaria la creación de una nueva perspectiva que los incluya y que, lógicamente, los relacione con las demás.

Las perspectivas están vinculadas mediante objetivos mostrados en las mencionadas relaciones causa – efecto, ubicadas en un esquema conocido como “mapa estratégico”, por lo que es importante ordenar las perspectivas conforme los objetivos determinados para cada una vayan siendo la causa de otros objetivos que son consecuencias o “efectos”, dentro de otra perspectiva.

En la Fig. 3.1 se muestra las perspectivas del Balanced Scorecard.



Figura 3.1. Perspectivas del Balanced StoreCard



Fuente: Kaplan, Robert & Norton, David. El Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) 2000:22



3.2.2.1. Perspectiva Financiera

Los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, los indicadores financieros indican si la estrategia de una empresa, su puesta en marcha, están contribuyendo como se esperaba. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, por ejemplo, por los ingresos de explotación, los rendimientos de capital empleado o por el valor añadido económico.

Por lo tanto se puede decir que esta perspectiva esta orientado principalmente a maximizar el valor de los accionistas, ya que se trata de medir la creación de valor en la organización, incorporando la visión de sus propietarios. Junto con ello, es indispensable que los resultados de la empresa se midan de una forma cuantitativa, que reflejen las acciones adoptadas. Si las medidas de actuación financiera han sido las planificadas y las adecuadas, la empresa obtendrá beneficios, que se traducen en un mayor valor que generara mayores utilidades, reducción de costos o ambas, de manera que el último beneficiado pasa a ser el accionista. El desempeño de la empresa, se supone culmina en la relación causa-efecto en la mejora de la actuación financiera.



3.2.2.2. Perspectiva de los Clientes

En esta perspectiva, la empresa identifica los segmentos del cliente y del mercado en los cuales ha decidido desplegar su acción. Los indicadores utilizados son la satisfacción al cliente, la fidelización del cliente, la captación de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados. La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará rendimientos financieros superiores en el futuro.

El desarrollo de nuevas tecnologías y tendencias, junto con las necesidades cambiantes y crecientes de los clientes, hacen necesario tener una idea clara acerca de los recursos que se deben destinar a actividades de administración necesarias para cumplir dichos objetivos. Los procesos de marketing, operaciones, logística, por nombrar algunos, son relevantes para alcanzar los estándares que demandan los clientes. Los indicadores a desarrollar deben actualizarse periódicamente, puesto que tienen la característica de ser históricos, y en determinado momento, pueden no reflejar la real percepción que



tiene el cliente de la empresa. Se necesita medir la satisfacción del cliente, su fidelidad y su percepción de valor de los bienes ofrecidos, para así vincular lo concluido al respecto con la obtención de rentabilidad.

3.2.2.3. Perspectiva del Proceso Interno

Los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente.

Estos procesos permiten a la unidad de negocio:

- Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercados seleccionados.
- Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

Los objetivos del BSC de los procesos internos realzaran algunos procesos, varios de los cuales puede que en la actualidad no se estén llevando a cabo, y que son más críticos para que la estrategia de una organización tenga éxito, la segunda novedad de este enfoque es que incorpora procesos innovadores a la perspectiva del proceso interno. La organización crea valor al producir, entregar y servir el producto al cliente a un coste inferior al precio que recibe.



La perspectiva de procesos internos debe identificar los procesos críticos, estratégicos, para el logro de los objetivos planteados en la perspectiva financiera y la de los clientes. Los procesos de innovación, mercado, comercialización, operativos y de relación y conocimiento de los clientes van a permitir identificar aquellos con un mayor impacto en la propuesta de valor.

3.2.2.4. Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento

Esta perspectiva desarrolla objetivos e indicadores que impulsan el aprendizaje y el crecimiento de la organización, evalúan los recursos de la organización, la misma que proporciona la infraestructura para ayudar a alcanzar los objetivos de las otras tres perspectivas, construyendo conocimientos para crear, mejorar y crecer a corto, mediano y largo plazo. La formación y el crecimiento de una organización proceden de las siguientes fuentes principales:

- Las personas.
- Los sistemas de información
- Los procedimientos de la organización



Por lo mismo, es muy importante que el modelo de gestión incluya los Recursos Humanos como un elemento clave en el proceso de gestión. Además, se debe tomar en cuenta la cultura organizativa, ya que es la llave a partir de la cual se puede proceder a instaurar cambios. Otros aspectos relevantes a tener en consideración son la tecnología, las alianzas estratégicas y las competencias de la empresa. Es por ello que se debe tener en cuenta que la empresa basa su capacidad para aprender, para adaptarse, para comenzar a impulsar y crecer, en sus recursos estratégicos de primer orden que consecuentemente, es un elemento importante para la ejecución de la estrategia.

3.2.3. Elementos del Balances Scorecard

3.2.3.1. Misión y Visión

La implementación de un Balanced Scorecard comienza con la definición de la misión y visión de la organización, sin embargo en algunos casos ya están definidas. La estrategia es desarrollada a partir de la definición de la misión y visión, que puede ser representada directamente en forma de mapas



estratégicos, o conceptualizada, antes, en otro formato. En caso que la organización ya tenga su estrategia definida se la debe plasmar en un mapa estratégico. La estrategia constituye el punto de partida para el desarrollo de los demás elementos del BSC.

3.2.3.2. Perspectivas, Mapas estratégicos y Objetivos

Los mapas estratégicos son el aporte conceptual mas importante del BSC, representan a un conjunto de objetivos estratégicos que se vinculan a través de relaciones de causa – efecto, permiten visualizar de forma sencilla y grafica la estrategia de la empresa, ayudan a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos.

El mapa estratégico ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, ya que los presenta agrupados en perspectivas.

Los objetivos son los resultados a largo plazo que una organización proyecta lograr mediante su misión básica, es decir son los resultados que se esperan de la ejecución de ciertas estrategias. En la Fig. 3.2 se



muestra ejemplos de objetivos estratégicos por perspectivas.

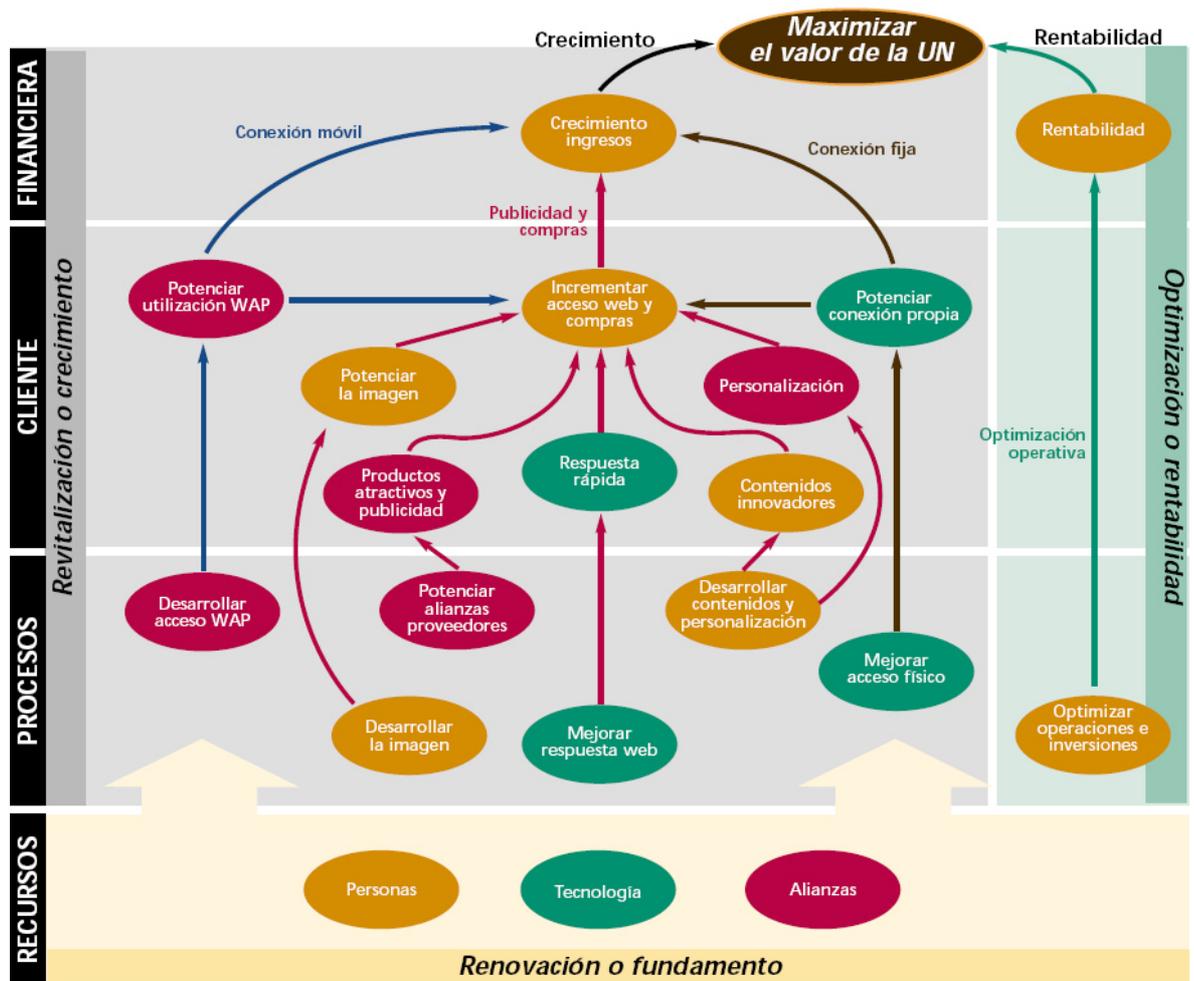
Figura 3.2. Ejemplo de Objetivos estratégicos por perspectiva

Perspectiva Financiera	Perspectiva Interna
Aumentar el valor de la unidad	Identificar nuevos clientes
Crecimiento de ventas en segmentos clave.	Aumentar la intensidad de la relación con los clientes.
Mantener la rentabilidad fijada por la central.	Mejorar la calidad de servicio.
	Gestionar los recursos de forma eficiente
	Convertirse en una e-company
	Reformar la imagen / marca
Perspectiva del Cliente	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento
Fidelizar clientes rentables	Mejorar las capacidades de personas clave
Mejorar la densidad de producto por cliente.	Mejorar la comunicación interna
Penetrar en nuevos canales	Potenciar las alianzas clave
Aumentar ventas de nuevos productos	Adaptar la tecnología a las necesidades
Mejorar la satisfacción de clientes	Conseguir fuentes de financiación
Ser considerado líder de los distribuidores.	Cambiar a una gestión por procesos.

Fuente: Fernández, Alberto. El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia. Revista de Antiguos Alumnos del IESE.

Los mapas estratégicos están subdivididas en líneas estratégicas, tal como se muestra en el siguiente ejemplo, figura 3.3.

Figura 3.3 Ejemplo de un mapa estratégico



Fuente: Fernández, Alberto. El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia.

3.2.3.3. Indicadores

Un indicador es una medida cuantificable establecida para registrar la dimensión, las características o la dinámica de los procesos y el grado



de cumplimiento de las metas. Permite verificar el logro de los objetivos de una institución, en función de la consolidación de su misión. Los indicadores pueden ser expresados en unidades de medidas como horas, días o como porcentaje.

a. Características

- Objetivo
- Cuantificable
- Verificable
- Que agregue valor
- Comunicados
- Establecido en consenso
- Que reflejen compromiso

b. Tipos de indicadores

Se puede establecer dos tipos de indicadores:

- **Indicadores de resultado**

Miden la consecuencia del objetivo estratégico.

También se les llama indicadores de efecto.

- **Indicadores de causa**

Miden el resultado de las acciones que permiten su consecución. También se llaman indicadores inductores.



3.2.3.4. Iniciativas estratégicas

Son las acciones en las que se centra la organización para la consecución de los objetivos estratégicos, es importante priorizar las iniciativas en función a los objetivos estratégicos.

En la figura 3.4 se muestra un ejemplo del análisis de impacto de las iniciativas en los objetivos estratégicos.



Figura 3.4 Ejemplo de análisis de impacto de las iniciativas en los objetivos estratégicos

		1. Comunicación externa	2. Modelo de actuación comercial	3. Plan estratégico sistemas información	4. Plan de organización	5. Metodología inversiones	6. Proyecto sinérgico entre centros	7. Implantación estratégica a través BSC	8. Conodmiento clientes	9. Lanzamiento Polonia	10. Adquisiciones contract manufacturing	11. Plásticos	12. Arquitectura RHH	13. Strategic Human Performance	14. Competencias equipo directivo	15. High potential	16. Alineamiento de incentivos	17. Comunicación Interna	18. Arquitectura market intelligence
Persp. financiera	Aumentar el valor de la empresa de forma continuada																		
	Crecimiento de ventas																		
	Aumentar rentabilidad																		
Persp. clientes	Captar nuevos clientes estratégicos																		
	Fidelizar clientes estratégicos																		
	Ser percibido como proveedor global																		
	Relaciones institucionales con los clientes																		
Persp. procesos	Ser percibido como proveedor excelente																		
	Adquisiciones y Green Fields Projects																		
Persp. infraestructuras	Análisis de mercado																		
	Actuación comercial																		
	Relación con proveedores																		
	Optimización y racionalización de operaciones																		
Persp. infraestructuras	Adecuación estratégica de la estructura																		
	Desarrollar competencias estratégicas																		
	Cultura entendida como estrategia																		
	Gestión de "compromisos"																		
	Imagen y comunicación																		
	Potenciar SI/TI																		
Tener capacidad de investigación																			

objetivos estratégicos

IMPACTO INICIATIVAS EN OBJETIVOS	COLOR
Impacto positivo muy alto	[Color Magenta]
Impacto positivo medio	[Color Naranja]
Impacto positivo bajo	[Color Amarillo]
Impacto negativo medio	[Color Gris]
Impacto negativo alto	[Color Negro]
Sin Impacto	[Color Blanco]

Fuente: Fernández. Alberto. El Balanced Scorecard: avudando a imolantar la estrategia



3.2.3.5. Responsables y recursos

Cada Objetivo, indicador e iniciativa debe tener su responsable, una persona a cargo que controla su cumplimiento.

3.2.3.6. Evaluación subjetiva

Es deseable dar una cierta flexibilidad al modelo como instrumento de evaluación, análisis y flexión estratégica, por ello es importante establecer procedimientos para una evaluación subjetiva de los diferentes elementos, complementaria al cumplimiento de los indicadores específicos que se use para la medición.

3.2.4. Beneficios y Riesgos del BSC

A continuación se muestra un cuadro de los beneficios y los riesgos del Balanced Scorecard.

Figura 3.5. Beneficios y riesgos del BSC

BENEFICIOS	RIESGOS
<ul style="list-style-type: none">La fuerza de explicitar un modelo de negocio y traducirlo en indicadores	<ul style="list-style-type: none">Un modelo poco elaborado y sin la colaboración de la



<p>facilita el consenso en toda la empresa, no sólo de la dirección, sino también de cómo alcanzarlo.</p> <ul style="list-style-type: none">• Clarifica cómo las acciones del día a día afectan no sólo al corto plazo, sino también al largo plazo.• Una vez el CMI está en marcha, se puede utilizar para comunicar los planes de la empresa, aunar los esfuerzos en una sola dirección y evitar la dispersión. En este caso, el CMI actúa como un sistema de control por excepción.• También se puede utilizar como una herramienta para aprender acerca del negocio. En efecto, la comparación entre los planes y los resultados actuales ayuda al equipo de dirección a reevaluar y ajustar tanto la estrategia como los planes de acción.	<p>dirección es papel mojado, y el esfuerzo será en vano.</p> <ul style="list-style-type: none">• Si los indicadores no se escogen con cuidado, el CMI pierde una buena parte de sus virtudes, porque no comunica el mensaje que se quiere transmitir.• Cuando la estrategia de la empresa está todavía en evolución, es contraproducente que el CMI se utilice como un sistema de control clásico y por excepción, en lugar de usarlo como una herramienta de aprendizaje.• Existe el riesgo de que lo mejor sea enemigo de lo bueno, de que el CMI sea perfecto, pero desfasado e inútil.
---	---

Fuente: Fernández, Alberto. El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia. Revista de Antiguos Alumnos del IESE.



3.2.5. Indicadores de Gestión

La necesidad de evaluar la gestión logística, surge con la finalidad de medir el desempeño y los resultados de los procesos que se llevan a cabo en cada una de las áreas. Por ello evaluar una gestión implica establecer indicadores, los cuales pueden ser cuantitativos o cualitativos.

Ventajas de medir, según señala Idalberto Chiavenato, las principales ventajas de un sistema de medición son:

- Evaluar el desempeño e indicar las acciones correctivas necesarias.
- Apoyar la mejora del desempeño.
- Mantener la convergencia de propósito y la coherencia de esfuerzos en la organización a través de la integración de estrategias, acciones y mediciones”.

O como lo señala la Lic. Ángela Mérida Mingarro y Lic. Margarita Hernández Vila, la Importancia de la medición:

- La medición permite planificar con mayor certeza y confiabilidad.
- Nos permite discernir con mayor precisión las oportunidades de mejora de un proceso dado.
- Nos permite analizar y explicar como han sucedido los hechos.



Muchas veces se interpreta que la medición solo es útil para conocer las tendencias “promedios”, olvidando que estas son útiles dependiendo de cómo son presentadas o procesadas, no basta solo las tendencias “promedios” sino que se debe ir más allá, conociendo con precisión la variabilidad en toda su gama y la interconexión de factores y causas en cada nueva situación.

Sin medición no podemos realizar actividades de mejoramiento: evaluar, planificar, diseñar, prevenir, corregir y mantener, innovar y muchos más. La medición no solo puede entenderse como un proceso de recoger datos, sino que debe insertarse adecuadamente en el sistema de toma de decisiones. Por ello debemos resaltar lo que varios autores siempre han destacado: para entender un fenómeno es necesario tener una teoría que nos ayude a explicarnos la concatenación y sucesión de los hechos que queremos estudiar. Los datos nos ayudaran a confirmar o a replantearnos nuestra teoría, pero siempre debemos contar con un marco teórico que nos posibilite caracterizar los datos que necesitamos y además nos ayude a interpretarlos.

Como se entiende entonces se debe establecer indicadores que nos permitan evaluar y mejorar la gestión, considerando para ello indicadores que permitan medir los procesos sus resultados, el desempeño y los factores críticos de éxito.



3.2.6. Logística

Proceso de gestionar estratégicamente el movimiento y almacenaje de materias primas, partes y productos desde los proveedores, hasta el usuario o consumidor final. En el ámbito empresarial, existen múltiples definiciones del término logística. La logística empresarial cubre la gestión y la planificación de las actividades de los departamentos de compras, producción, transporte, almacenaje, mantenimiento y distribución.

3.2.6.1. Principales Funciones de la Logística

Dentro de las principales funciones de un área de logística tenemos las siguientes:

- Compras: Actividad relacionada con adquirir, materiales, insumos y/o servicios.
- Almacenamiento: Brindar seguridad, cuidado de los materiales, insumos adquiridos.
- Gestión de Inventario: Pronostico, costo de almacenamiento, estrategias.
- Distribución: velar que los materiales e insumos lleguen a todas las áreas involucradas.

3.2.6.2. Ventajas de la Logística

- Coordinación con los proveedores



- Mejora de rotación de los inventarios
- Servicio o producción más seguro
- Ahorros en embalaje y manipulación de inventarios
- Coordinación y comunicación mejores
- Evita duplicidad de esfuerzos
- Centralización de la responsabilidad

3.2.6.3. Desventajas de la Logística

- Ubicación de la dependencia logística en la organización no lista
- Excesiva influencia del Gerente de logística
- Excesiva influencia de producción
- Toma de decisiones apresuradas o interesadas
- Actitud frente al cambio

3.2.6.4. Objetivos Principales de la Logística

- Proporcionar un flujo de materiales, suministros y servicios necesarios para el buen funcionamiento de la organización manteniendo las inversiones en existencia y reduciendo las pérdidas a un nivel mínimo.
- Mantener normas de calidad adecuadas.
- Buscar y mantener proveedores competentes.
- Comprar de materiales servicios necesarios al precio más bajo posible.



- Mantener la posición competitiva de la organización.
- Conseguir relaciones de trabajo productivas y armoniosas con otros departamentos de la organización.

3.2.7. Indicadores de Gestión aplicados a los procesos del área de Logística

Uno de los mecanismos mejor planteado en el sistema de compras del sector público en América Latina es el caso de la Dirección de Compras y Contratación Pública de Chile (Chile Compra), el cual en Julio del 2005 ha establecido los siguientes indicadores:

- “Duración de los inventarios: número de días en que se consumiría los stocks disponibles de un material a los niveles de consumo promedio de la institución.
- Quiebres de inventario: frecuencia de casos en que una institución se queda sin inventario de un material que se mantiene en bodega.
- Tiempo de ciclo de compras: tiempo que transcurre entre que se solicita la compra de un material y que este es recibido en bodegas.



- Tiempo de despacho de la orden de compra: tiempo que transcurre entre que se solicita la compra de un material y se despacha al proveedor la orden de compra respectiva.
- Cantidad de peticiones de oferta enviadas: corresponde al número de proveedores a los cuales se envía una petición de oferta para los procesos de cotización (para la operación en Chile Compra, corresponde al número de proveedores que son notificados de las cotizaciones vía e-mail).
- Cantidad de ofertas recibidas: corresponde al número de ofertas o cotizaciones recibidas en un proceso de compra.
- Indicadores de satisfacción de usuarios: corresponden a una calificación de la calidad de servicio percibida por los clientes internos del área de adquisiciones, normalmente considera distintos ámbitos.
- Indicadores de evaluación de proveedores: corresponden a una evaluación de la calidad de servicio entregada por los proveedores. Normalmente se asocia a una clasificación de los proveedores.

En el VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá, Josep Maria



Guinart i Solà, menciona que evaluar la gestión de una institución pública exige el desarrollo de un conjunto de indicadores, y los atributos para determinar el conjunto de indicadores se debe considerar:

- **Economía:** Este atributo se refiere a las condiciones en que un determinado organismo o institución accede a los recursos financieros, humanos y materiales.
- **Eficacia:** Se mide por el grado de satisfacción de los objetivos fijados en sus programas de actuación, o de los objetivos incluidos tácita o explícitamente en su misión. Es decir, comparando los resultados reales con los previstos, independientemente de los medios utilizados.
- **Eficiencia:** Definido por la relación existente entre los bienes y servicios consumidos y los bienes o servicios producidos, o, con mayor amplitud, por los servicios prestados (outputs) en relación con los recursos empleados a tal efecto (inputs).
- **Efectividad:** Mide el impacto final de la actuación sobre el total de la población involucrada. Razón por la que a estos indicadores se les denomina también indicadores de impacto.



- **Equidad:** Se mide en función de la posibilidad de acceso a los servicios públicos de los grupos sociales menos favorecidos en comparación con las mismas posibilidades de la media del país.
- **Excelencia:** Nos remite a la calidad de los servicios, desde la óptica del usuario. Por esta razón, en este punto, conviene poner especial énfasis en el enfoque orientado hacia el cliente, el cuál se encuentra estrechamente vinculado con la concepción de que la Administración.
- **Entorno:** El proceso de globalización y de cambios constantes que vive actualmente la economía mundial hace imprescindible el control del entorno. Ello implica conocerlo, entenderlo y adaptarse flexiblemente a los cambios que en él se produzcan.
- **Sostenibilidad:** Se refiere a la capacidad de mantener un servicio con una calidad aceptable durante un largo período de tiempo.



3.2.8. Procesos del área de Logística en la Municipalidad Metropolitana de Lima

El Área de Logística de la Municipalidad Metropolitana de Lima, es la encargada de abastecer de bienes servicios a las 25 Dependencias, para ello cuenta con áreas de apoyo las cuales son:

- a) *Proceso de Programación:* Encargada de planificar los procesos de contrataciones y/o adquisiciones de toda la Municipalidad, además tiene como función mantener actualizado los valores referenciales de bienes y servicios en sistema informático.
- b) *Área de Adquisición:* Encargada de realizar las compras o contrataciones de acuerdo a lo estipulado en la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado, reguladas por el Consejo Superior de Adquisiciones y Contrataciones del Estado-CONSUCODE.
- c) *Área de Almacén:* Administra los procesos de recepción, almacenamiento, despacho y control de bienes ingresados mediante órdenes de compra o donaciones; así como preservar el estado de los mismos.



- d) Área de Bienes Inmuebles: Encargada de la custodia de los bienes que forman parte del patrimonio de la Municipalidad Metropolitana de Lima.

Tal como lo manifiesta el Econ. y CPC. Pablo Castañeda Flores, Director Ejecutivo de la Inspectoría General, los procesos técnicos del sistema de Abastecimiento, se definen en:

- Catalogación.
- Programación.
- Ubicación de proveedores
- Adquisición
- Almacenamiento
- Distribución
- Control físico y valorado
- Acciones de Altas y Bajas



3.2.8.1. Funcionamiento Municipal

El funcionamiento de un gobierno local o municipalidad se puede representar en forma grafica, tal como se muestra en la figura 3.5.

Figura 3.6. Marco legal de un gobierno local.



El marco Legal que controla los procesos dentro de los gobiernos locales son los siguientes:

- Texto Único Ordenado de la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado (Normadas por CONSUCODE)
- Reglamento de Organización y Funciones de la Municipalidad Metropolitana de Lima.
- Manual de Organización y Funciones de la Municipalidad Metropolitana de Lima.
- ISO 9001:2000 Sistemas de Gestión de Calidad.



3.2.9. Relación del BSC con la gestión de un gobierno local

Tal como se señaló anteriormente, la planificación estratégica es fundamental dentro de una gestión municipal, para el control de sus actividades, sin embargo esto no es suficiente para lograr se necesita un sistema de gestión que permita implementarla. De tal manera que la estrategia no se convierta únicamente en un proceso de gestión, sino en un proceso continuo tal como lo señalan Kaplan y Norton, partir de la definición de la misión organizacional y finalizar con los detalles de los objetivos y la implantación de un sistema de recolección de resultados estratégicos.

Por ello podemos decir que la implementación del Balanced Scorecard es importante por los siguientes aspectos:

1. Convertir las estrategias de la entidad pública en un lenguaje de indicadores dirigidos al cumplimiento de las estrategias en relación de causa efecto.
2. considerar los activos intangibles como motor para la prestación de bienes y servicios dirigidos a la satisfacción de las necesidades de la comunidad.

Todo esto con las restricciones legales y presupuestales a las que se encuentra sometido las entidades públicas del estado, en todas sus actividades.



3.3. Definición de términos básicos

- 3.3.1. BSC:** es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo.
- 3.3.2. Gobierno Local:** El gobierno local, o municipalidad, es la forma básica de organización del país y la manera directa en la que los vecinos participan en temas relacionados a nuestra comunidad.
- 3.3.3. Municipalidad:** Las Municipalidades son los órganos del Gobierno Local que emanan de la voluntad popular. Son personas jurídicas de derecho público con autonomía económica y administrativa en los asuntos de su competencia. Les son aplicables las Leyes y disposiciones que, de manera general y de conformidad con la Constitución, regulan las actividades y funcionamiento del Sector Público Nacional. (Ley N° 23853, Ley Orgánica de Municipalidades, publicada el 09 de junio de 1984)
- 3.3.4. Sistemas de Información:** Conjunto de procedimientos interrelacionados que forman un todo, es decir, obtiene, procesa, almacena y distribuye información (datos manipulados) para apoyar la toma de decisiones y el control en una organización.



- 3.3.5. **Procedimiento:** forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; que debe hacerse y quien debe hacerlo, cuando, donde y como se debe llevar a cabo, que materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y como debe controlarse y registrarse.
- 3.3.6. **Actividad:** Suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. Normalmente se desarrolla en un departamento o función.
- 3.3.7. **Meta:** Valores esperados o deseados en un marco temporal específico para un indicador estratégico. Las metas se definen de acuerdo a la frecuencia de reporte del indicador.

CAPITULO IV

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

En este capítulo se presentan algunas metodologías existentes para la implementación de un BSC, así como la descripción de la metodología que se usará para el proyecto.



CAPITULO IV

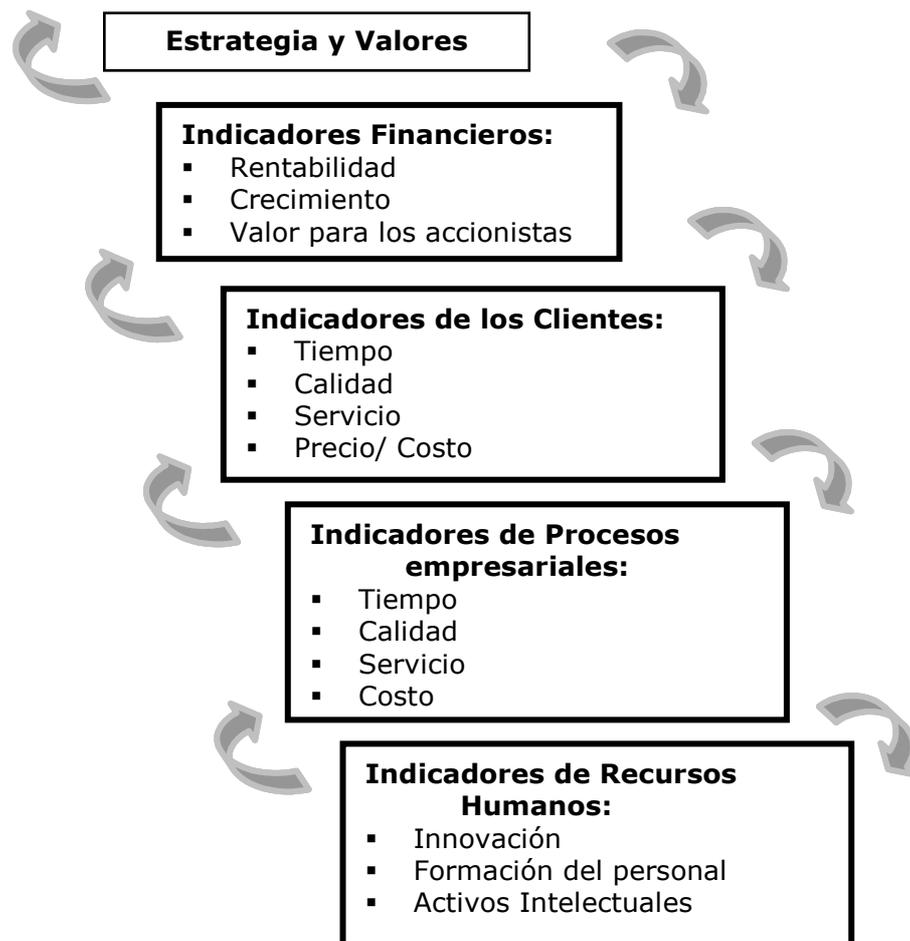
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

4.1. Modelos de investigación existentes

4.1.1. Modelo del cuadro de mando de Maisel

Coincide con el modelo del Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton en el nombre y en el número de perspectivas, a partir de la cual se debe medir la actividad de la empresa. Maisel en lugar de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento utiliza una perspectiva de recursos humanos en su modelo, lo que le permite medir las innovaciones y factores como: formación, desarrollo del producto, capacidades básicas y cultura empresarial. Tal como se muestra en la Figura: 4.1.

Figura 4.1. Modelo del Balanced Scorecard de Maisel.



Fuente: Maisel (1992)

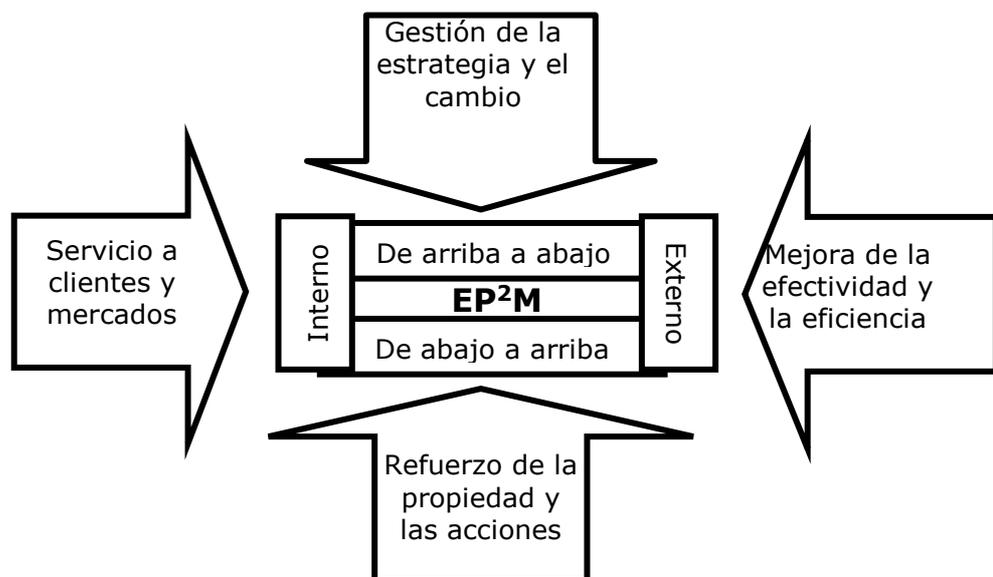
4.1.2. Modelo EP2M

Este modelo fue propuesta por C. Adams y P. Roberts. Es un modelo centrado en el análisis de la evolución de los indicadores. El modelo EP2M visualiza a la organización como un conjunto de indicadores relacionados con la estrategia, su principal ventaja es que alienta una cultura en la que el cambio constante sea una forma de vida normal y a través de indicadores efectivos permite la revisión y un rápido feedback a los que toman decisiones. Sus principales desventajas son que

no parte de la visión de la empresa y esta muy centrado en los indicadores de desempeño, por lo que carece de una visión más global de la organización.

La estrategia juega un rol esencial, siendo un punto de referencia importante en la Dirección de la empresa y en la gestión del cambio. La generación de valor supone un elemento importante desde la perspectiva del accionista.

Figura 4.2. Modelo EP2M.



Fuente: Adams y Roberts, 1993

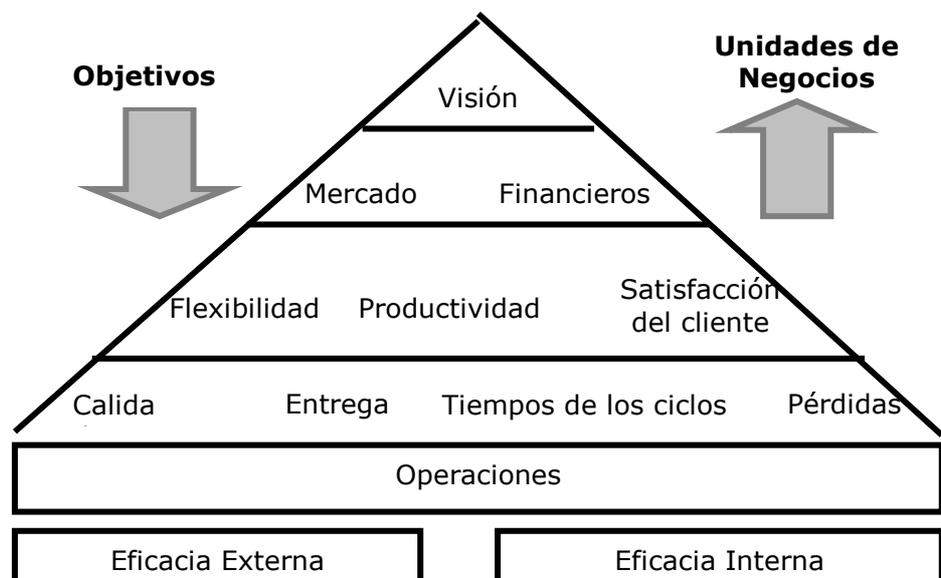
4.1.3. Pirámide de resultados

Modelo fue propuesto por Carol McNair, Richard Lynch y Kelvin Cross. Es un modelo centrado en tres niveles: las unidades de negocio, el área operativa y los centros de actividad y departamentos. Lo importante en cualquier caso es no perder

el frente de lo que se denomina “VISION de empresa”. Asimismo y en sentido vertical, los indicadores empleados están equilibrados por cuanto a que son empleados tanto los de naturaleza financiera como no financiera.

Este modelo muestra una empresa en cuatro niveles diferentes y proporciona la estructura para un sistema de comunicación de doble vía, necesario para implementar la visión global de la empresa en los diferentes niveles de la organización. Los objetivos y los indicadores se transforman en nexos entre la estrategia de la empresa y sus actividades. Es decir, los objetivos se trasladan desde arriba hacia abajo y los indicadores se extienden desde abajo hacia arriba.

Figura 4.3. Pirámide de Resultados.



Fuente: McNair, Lynch, Cross (1990)



4.1.4. Medición Efectiva de avance de los resultados

Este modelo fue creado en 1993, por Adams y Roberts, donde es importante lo que la empresa hace en cuatro áreas:

- Indicadores externos: servir a los clientes y mercados
- Indicadores internos: mejorar la eficacia y la efectividad
- Indicadores de arriba hacia abajo: desglosar la estrategia general y acelerar el proceso de cambio
- Indicadores de abajo hacia arriba: potenciar la propiedad y la libertad de acción.

Para Adams y Roberts, el propósito de un sistema de medición no es solamente poner en marcha la estrategia de la empresa, sino también alentar una cultura en la que el cambio constante sea una forma de vida normal. Unos indicadores efectivos permitirán la revisión y proporcionarán un rápido feedback a los que toman decisiones o planifican estrategias.

4.1.5. Sistema de Costeo por Actividades (ABC – Activity Based Costing)

El modelo del sistema de Costeo por Actividades (ABC) está asociado a los productos o servicios que se obtienen como consecuencia de actividades sucesivas, que exigen del consumo de recursos o factores humanos, técnicos y financieros. De la cual se resume que los costos que soporta una empresa son



resultado de la realización de determinadas actividades, las cuales, a su vez, son consecuencia de la obtención de productos o servicios que vende la misma.

Ventajas:

Según Malcolm Smith, las ventajas para las empresas que implantan un sistema ABC son:

- Las organizaciones con múltiples productos pueden observar un orden totalmente distinto de los costos de sus productos.
- Al conocer las actividades que generan los costos estructurales se puede mejorar el control que se ejecute sobre los costos incurridos de esa naturaleza.
- Puede crear una base informativa que facilite la implantación de un proceso de gestión de calidad total, para superar los problemas que limitan los resultados actuales.
- El uso de indicadores no financieros para valorar inductores de costos, facilita medidas de gestión, además de medios para valorar los costos de producción. Estas medidas son esenciales para eliminar el despilfarro y las actividades sin valor añadido.
- El ABC incrementa la credibilidad y utilidad de la información de costos en el proceso de toma de decisiones y hace posible la comparación de operaciones entre plantas y divisiones.



Para Amat Oriol y Soldevilla Pilar las ventajas del modelo ABC son las siguientes:

- Es aplicable a todo tipo de empresas de producción o servicios.
- Identifica clientes, productos, servicios u otros objetivos de costos no rentables.
- Permite calcular de forma más precisa los costos, fundamentalmente determinados costos indirectos de producción, comercialización y administración.
- Aporta más informaciones sobre las actividades que realiza la empresa, permitiendo conocer cuáles aportan valor añadido y cuáles no, dando la posibilidad de poder reducir o eliminar estas últimas.
- Permite relacionar los costos con sus causas, lo cual es de gran ayuda para gestionar mejor los costos.
- La filosofía ABC puede utilizarse para el control presupuestario.

Aimar Franco Osvaldo, después de exponer los criterios de varios autores concluye que las principales ventajas del sistema ABC son:

- Se logra una mejor asignación de los costos indirectos a los objetivos de costos (productos o servicios).
- Posibilita un mejor control y reducción de los costos indirectos, por la supresión de las actividades que no agregan



valor y, en especial, por su vinculación con la técnica de la administración del costo total.

- El ABC es muy útil en la etapa de planeación, pues suministra una abundante información que sirve de guía para varias decisiones estratégicas tales como: fijación de precios, búsquedas de fuentes, introducción de nuevos productos y adopción de nuevos diseños o procesos de fabricación, entre otras.

Desventajas:

Para Malcolm Smith, estas son las desventajas de usar un sistema ABC:

- Un sistema ABC es todavía esencialmente un sistema de costos históricos. En ciertas circunstancias, su utilidad es dudosa, especialmente si hay aspectos de costos futuros que cobren mayor importancia.
- Con un sistema ABC se corre el peligro de aumentar las imputaciones arbitrarias, si no se precisan criterios de decisión respecto a la combinación y reparto de estructuras comunes a las distintas actividades, a través de diversos fondos de costos y de inductores comunes de costos.

Según Gutiérrez Ponce (1993) las desventajas de usar un sistema ABC son las siguientes:

- Existe un gran desconocimiento sobre las consecuencias económicas y organizativas tras su adopción.



- La selección de los inductores de costos puede ser un proceso difícil y complejo.

Según Amat Oriol y Soldevilla en su libro "Contabilidad y Gestión de Costes" (1997) las desventajas que surgen cuando se intenta implantar el sistema ABC son los siguientes:

- Determinados costos indirectos de administración, comercialización y dirección son de difícil imputación a las actividades.
- Puede provocar que se descarte lo adecuado de los sistemas de costos tradicionales.
- Si se seleccionan muchas actividades se puede complicar y encarecer el sistema de cálculo de costos.

Según Sáez Torrecilla Ángel (1994), indica que las desventajas de usar un sistema ABC son:

- Su implantación suele ser muy costosa, ya que todo el entramado de actividades y generadores de costos exige mayor información que otros sistemas.
- Los cálculos que exige el modelo ABC son complejos de entender.

Para Capasso, Granda y Smolie (1994) el sistema ABC tiene las siguientes desventajas:

- Abandona el análisis de costos por áreas de responsabilidad.



- Se basa en información histórica.
- Carece del respaldo que otorga la partida doble.
- No efectúa una segregación de costos por tipo de variabilidad.

4.1.6. Modelo SIGER (Sistema Integrado de Gestión de la Estrategia y de los Resultados)

Este modelo fue planteado en 1993 por Hammer, M y Champy, J quienes afirman que se debe equilibrar la gestión financiera y la del capital humano de una empresa, puesto que estos factores resultan indispensables si se quiere llegar a implantar una estrategia de negocio.

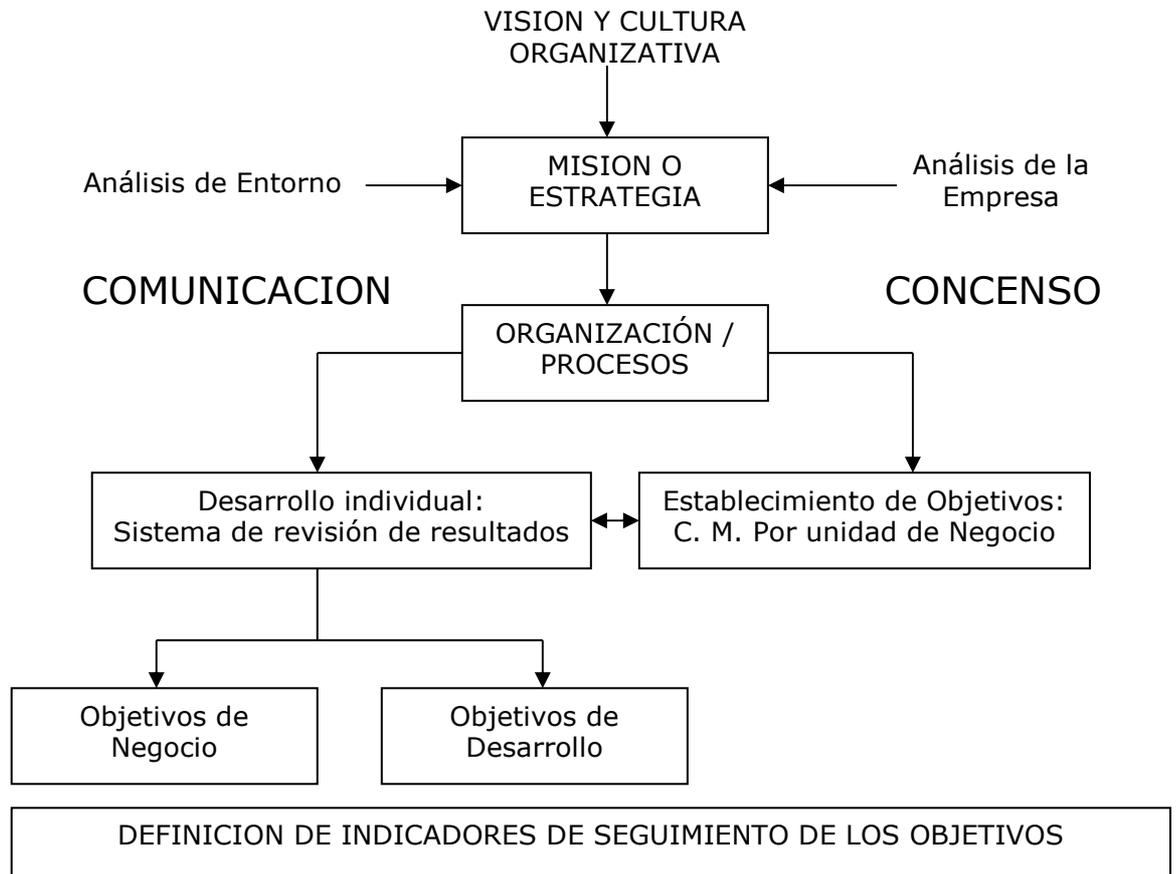
Para la implementación de un sistema SIGER se basa en la definición de estrategias, en la cual las claves se encuentran en la comunicación de la estrategia de toda la organización y en la alineación de los objetivos personales y departamentales con la estrategia haciendo especial hincapié en la vinculación de la estrategia con los objetivos a largo plazo de la organización.

Este modelo considera como aspecto clave la identificación de los indicadores asociados a las variables claves de la empresa desde todas sus perspectivas, relacionando la



implantación de la estrategia a la actividad de la organización en todos sus aspectos.

Figura 4.4. Modelo de Siger



Fuente: M. Hernández, A. Lopez Vinegla, Congreso AECA 1999

4.2. Sistemas existentes, productos Beta

4.2.1. Productos en el mercado

En la actualidad hay muchas empresas y productos que ofrecen productos del Cuadro de Mando Integral, entre ellas tenemos:



- Corvu BSC Solution
(www.corvu.com)



Uno de los primeros en el mercado, con una solución de mucha fortaleza. Inicialmente muy focalizados a la gestión y medición. Actualmente es una solución completa.

- COGNOS (Cognos Metrics Manager) www.cognos.com



Como lo dice su nombre es un software orientado hacia la métrica (performance scorecarding, KPI's). Scorecarding, ayuda a alinear sus equipos y táctica con la estrategia; comunica los objetivos coherentemente, y supervisa el funcionamiento con miras hacia los objetivos.

- Crystal Decisions Performance Scorecard
(www.crystaldecisions.com)

Una aplicación que se flexible que se integra con otras soluciones de la misma empresa y soluciones ERP de otros proveedores.

- Gentia (<http://balancedscorecard.com>)

Herramienta desarrollada con aportes de los creadores de la metodología, ha evolucionado substancialmente desde su primera versión nacida en marzo-junio de 1998.



- Hyperion (www.hyperion.com)
Aplicación derivada de las 
soluciones de controlling y de BI de Hyperion. De allí su orientación al performance management. Está integrada a una suite de soluciones del mismo proveedor, producto muy sólido, mayormente orientada al Performance Management, única herramienta que hemos visto con una aproximación explícita hacia los scorecard de individuos (personal scorecards)
- InPhase PerformancePlus (<http://www.inphase.com>)
Este sistema permite un buen manejo de mapas, objetivos e indicadores y también el manejo en Web
- Oracle BSC (www.oracle.com) 
Surge en noviembre 1998, cuando ORACLE compra a Graphical Information. Presenta una evolución del software Dynacard de Graphical, ahora como parte de las herramientas del SEM de Oracle.
- SAP (<http://www.sap.com/sem>)
Incorpora el BSC primero bajo el esquema del Management Copckit, y luego como una de sus herramientas de evolución de ERP hacia el SEM (Strategic Enterprise Management). Es una herramienta que se integra con las



otras soluciones de SAP en el SEM (una solución muy sólida, que integra aspectos de planificación, simulación, consolidación financiera, activity based management, CRM) Cabe señalar que las mencionadas solo son algunas de las tantas soluciones que actualmente existen, ya que se pueden encontrar muchas más.

4.2.2. Productos Beta

Estos productos están recién siendo lanzados, y se encuentran en su versión beta.

- Dialog Software: ofrece una solución en su etapa de mercadeo. <http://www.dialogsoftware.com/>
- PM Express
<http://www.pm-express.com/>
- Active Strategy
<http://www.activestrategy.com/software/scorecard.html>
- Host Scorecard
http://www.hostanalytics.com/host_scorecard.shtml
- JIT Performance Organizer
<http://www.jit-software.com/po.htm>
- Simpel Scorecard
<http://www.simpel.com/features.htm>



4.3. Metodología de desarrollo para el proyecto

Como se ha visto, para la implementación del Balanced Scorecard se tiene que tomar como punto de partida el plan estratégico. En el caso para el proceso de construcción del Balanced Scorecard se seguirán los siguientes pasos:

1. Análisis de la Misión y Visión del plan estratégico organizacional
2. Elección del tema estratégico que sea la base para la elección del mapa estratégico.
3. Elaboración del mapa estratégico
 - a. Determinar las perspectivas que van a usarse para la implementación.
 - b. Definir los objetivos estratégicos para cada perspectiva en función a la visión y estrategias de la empresa.
 - c. Enlazar los objetivos de cada perspectiva, de tal manera que exista una relación causa-efecto entre ellos.
4. Definir los indicadores (resultado y causa) para medir los objetivos estratégicos, además verificar que los mismos que fueron propuestos ayuden a medir los objetivos planteados.
5. Establecer las metas a cumplir en cada objetivo.
6. Definir las iniciativas de cada uno de los objetivos.
7. Definir responsables para cada uno de los objetivos.



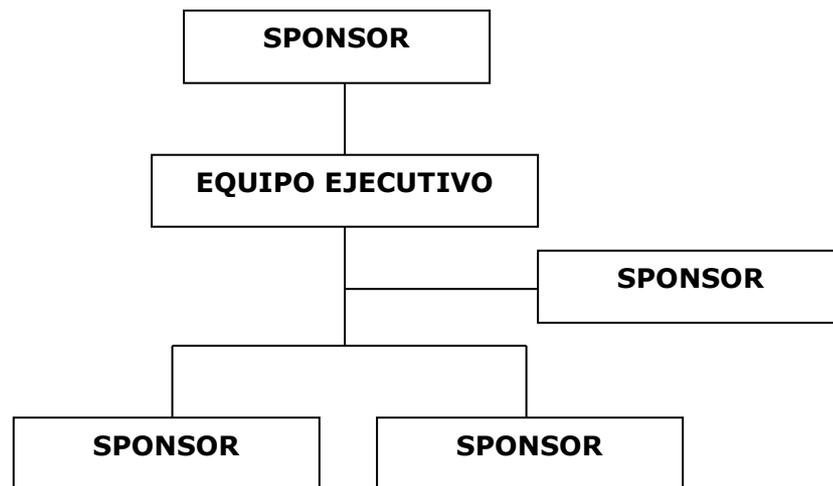
Antes de iniciar la realización del desarrollo del programa del Balanced Scorecard se debe definir los involucrados o jugadores que participaran en la etapa de la implementación, por ello la organización debe seleccionar a los componentes humanos fundamentales, que tengan conocimiento de la organización, tales como:

- **Sponsor o Arquitecto:** Encargado de establecer el consenso entre los miembros del equipo ejecutivo, además cumple el papel de guía del proceso, dirige para que el proceso siga un buen camino y cumpla la programación temporal.
- **Equipo Ejecutivo:** Profesionales involucrados de la organización, quienes tienen en sus manos la definición de la visión y las estrategias, este equipo será la encargada de incorporar las herramientas que resulten del diseño del BSC.
- **Equipo Guía:** Profesionales involucrados a fondo con la metodología del BSC y que facilita el marco referencial, los instrumentos y herramientas para dar fluidez y continuidad al diseño del BSC.
- **Equipo Técnico:** Áreas especializadas en temas estratégicos que contribuya a identificar probables indicadores y a determinar sus medidas o valores asignados.



- Consultor: Profesional interno o externo de la organización que conozca la metodología y oriente al equipo sobre su aplicación y transfiera los conocimientos a los miembros del equipo guía.

Figura 4.5 Equipo de desarrollo del Balanced Scorecard



Cabe señalar que la estructura del equipo puede variar, dependiendo del tipo de organización, por otro lado también se debe mencionar que en base a las experiencias de profesionales en esta área, el Sponsor es un profesional de la alta dirección.

4.3.1. Soluciones implantadas

En el Perú, las soluciones implantadas cada vez son más, ya que muchas empresas están optando por implantar el Balanced Scorecard, entre ellas tenemos:

- Inka Kola
- Laboratorios Organon
- Telefónica del Perú
- Nova Perú



A nivel internacional, son muchas empresas las que han optado por la aplicación del Balanced Scorecard, como ejemplo mencionamos algunos de ellos:

- Motorola
- AT&T Latin America, AT&T Canada
- UPS
- Philips
- Petróleos de Venezuela
- Furnas petrobras

4.4. Análisis e interpretación de resultados

Todas estas empresas han implementado el Balanced Scorecard, para soportar el planeamiento estratégico del negocio, esta herramienta les permite a dichas empresas a realizar el planeamiento y seguimiento a la gestión integral de las organizaciones, mostrando el comportamiento de los indicadores de gestión relacionados a las metas y objetivos estratégicos, permitiéndole tomar decisiones correctas de esta manera asegurar el buen futuro de la organización.

CAPITULO V

**IMPLEMENTACION DEL BALANCED SCORECARD EN EL AREA DE
LOGISTICA DE LOS GOBIERNOS LOCALES**

En este capítulo se presenta la implementación del BSC según la metodología elegida.



CAPITULO V

IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD EN EL AREA DE LOGISTICA DE LOS GOBIERNOS LOCALES

5.1. Análisis de la Visión y Misión del área de Logística de la MML

Misión

“Brindar soluciones logísticas para contribuir a la Calidad de atención de nuestra organización, para lo cual, contamos con personal competente y comprometido con los objetivos de la Corporación Municipal”.

Visión

“Ser líderes en la gestión de adquisiciones y contrataciones a nivel de Gobiernos Locales, proponiendo e impulsando iniciativas que permitan administrar eficientemente los recursos”.



5.2. Elección de Temas Estratégicos

Los temas estratégicos planteados son los parámetros básicos exigidos que se necesitan en el área de logística:

- **Temas Estratégicos:** Somos la órgano que garantiza el suministro de bienes y servicios de la MML., buscando brindar soluciones logísticas que contribuyan a la administración eficiente de sus recursos y a la mejora continua de nuestro SGC.
- **Optimizar los recursos, Mejorar la imagen:** Será posible realizar porque contamos con un equipo de trabajo competente y comprometido, cuyo esfuerzo diario se encuentra a asesorar y a apoyar permanentemente a los usuarios de nuestros servicios, en busca de su total satisfacción.

5.3. Elaboración del Mapa Estratégico

5.3.1. Determinación de las perspectivas

Después de haber realizado el análisis del área de logística de la Municipalidad Metropolitana de Lima, se puede observar que al igual que otros gobiernos locales, tienen una forma en común de realizar sus operaciones, es por ello que se trabajara con las cuatro perspectivas clásicas del Balanced Scorecard.



5.3.1.1. Perspectiva Financiera

El Control financiero esta orientado a la eficiencia presupuestal del gobierno local, es por ello que los resultados se midan en forma cuantitativa, ayudando a resumir si las estrategias de la organización que se han implantado están contribuyendo tal como se esperaba.

5.3.1.2. Perspectiva del Cliente

Esta Perspectiva nos indica que es lo que debemos hacer para satisfacer a nuestros clientes (Otras áreas y proveedores) por lo general los indicadores de esta perspectiva no son tangibles a la perspectiva de la organización, pero para saber si se esta yendo bien, se pueden recoger datos a través de encuestas a los ciudadanos.

5.3.1.3. Perspectiva de Procesos Internos

Esta perspectiva es la encargada en indicarnos en que proceso debemos mejorar o ser excelentes para satisfacer a los clientes. Estos procesos son realizados bajo las normas de calidad ISO 9001:2000 que manejan una serie de indicadores de calidad.



5.3.1.4. Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo

Esta perspectiva nos dice como sustentar la capacidad de poder cambiar y mejorar para poder alcanzar la visión, y las metas ambiciosas en el aspecto financiero, de tal manera que se pueda lograr la satisfacción de los clientes y de realizar los procesos internos de forma eficiente, esto dependerá de la capacidad de aprendizaje de la organización para mejorar los procedimientos si se quiere alcanzar los objetivos financieros a largo plazo.

Para lograr esto se debe tomar al personal como parte importante, realizando capacitaciones, estas mismas se realizaran mediante los programas de formación y actualización, así mismo es importante la motivación del personal, asignándole delegaciones de poder, porque son ellos quienes son los responsables de mejorar los procesos y responsables directos de la atención al cliente, además es importante que haya un clima organizativo, que se base en la responsabilidad, flexibilidad, un cierto grado de exigencia, reconocimiento de valores y actitudes, también el espíritu de trabajo en equipo.

Cabe señalar que los Sistemas de información son una parte importante, ya que estas mismas son el soporte



diario de las labores del personal, puesto que de ellas se obtiene información de los clientes, procesos internos y las consecuencias financieras de sus decisiones.

5.3.2. Definición de los objetivos estratégicos por perspectivas

A continuación se muestra para cada tema estratégico planteado, se proponen objetivos por cada perspectiva tal como se muestra en la figura 5.1.



Figura 5.1. Objetivos Estratégicos por cada Perspectiva

Temas Estratégicos		Optimizar los recursos, Mejorar la imagen
Financiera		<p>Eficiencia Presupuestal</p> <p>Incrementar los ahorros económicos por gestión de compras.</p>
Cliente	<p>Satisfacer al cliente</p>	<p>Brindar mejores servicios</p>
Procesos Internos	<p>Mejorar el sistema de planeamiento de compras</p> <p>Recuperar recursos del canje por deudas</p>	<p>Promover el desarrollo de procesos impecables</p> <p>Mejorar la calidad de Procesos</p> <p>Establecer el sistema de control de Stock</p>
Aprendizaje y Desarrollo	<p>Establecer sistema de desarrollo y capacitación</p> <p>Implementar un SGC ISO 9001</p>	<p>Aumentar la productividad</p> <p>Mejorar el clima laboral y las competencias del personal</p> <p>Fomentar el uso de Tecnología</p>

Fuente: Elaboración Propia



En seguida se hace la descripción de cada uno de los objetivos identificados en cada una de las perspectivas.

5.3.2.1. Objetivos de la Perspectiva Financiera

a. Eficiencia Presupuestal

Es el punto hacia donde toda organización gubernamental quiere llegar, para ello se debe cumplir con los demás objetivos identificados dentro de las otras perspectivas.

b. Incrementar los ahorros económicos por gestión de compras.

Este objetivo es como un paso anterior a la eficiencia presupuestal, ya que en muchas ocasiones es el camino por donde fluye demasiado dinero de los presupuestos.

5.3.2.2. Objetivos de la Perspectiva del cliente

a. Satisfacer al cliente

Para el caso de estudios los clientes serán las otras áreas de la Municipalidad Metropolitana de Lima, ello se lograra al mejorar la calidad de los procesos,



haciendo las entregas a tiempo, de buena calidad y a un menor costo posible.

b. Brindar Mejores Servicios

Este objetivo se debe cumplir para que todas las áreas de la Municipalidad Metropolitana de Lima se encuentren satisfechas con la labor del área de logística

5.3.2.3. Objetivos de la Perspectiva de procesos internos

a. Promover el desarrollo de procesos impecables

Este objetivo nos permitirá demostrar la transparencia con la que se realizan los procesos dentro del área de Logística, y haciendo que los clientes se sientan satisfechos.

b. Mejorar el sistema de planeamiento de compras

Consiste en ver la forma mas optima de realizar las compras de la municipalidad, usando los mecanismos y marcos legales establecidos de acuerdo a ley.



c. Mejorar la calidad de procesos

Consiste en el control de los procesos para que las mismas sean las más eficientes al momento de realizar los procesos del área.

d. Establecer el sistema de control de stock

Consiste en administrar bien el stock de existencias en los almacenes, indicando la cantidad exacta de cada uno de ellos, el lugar de almacenamiento y el estado de conservación u operativo de la misma.

5.3.2.4. Objetivos de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

a. Aumentar la productividad

Es el objetivo óptimo a donde se quiere llegar, y se vea reflejado en la eficiencia presupuestal, haciendo que todo el personal se sienta comprometido en su trabajo.

b. Establecer sistema de desarrollo y capacitación

Consiste en el mecanismo de aprendizaje del personal del área, para su mejor desempeño dentro de



sus funciones cotidianas y en la toma de mejores decisiones.

c. Implementar un sistema ISO 9001

Consiste en conseguir una certificación en la gestión de calidad dentro del área de Logística, de tal manera que se pueda ayudar a aumentar la productividad del área.

d. Mejorar el clima laboral y las competencias del personal

Este objetivo consiste en que el personal del área se sienta identificado con la labor que desempeña dentro del área, se sienta preparado y seguro de los procesos que realice dentro de sus funciones.

e. Fomentar el uso de la tecnología

El presente objetivo consiste en involucrar a que todo el personal del área se apoye en la tecnología, al momento de realizar sus procesos, de tal manera que pueda contar con la información correcta y oportuna, además facilitándoles a llevar un mejor control de los procesos.

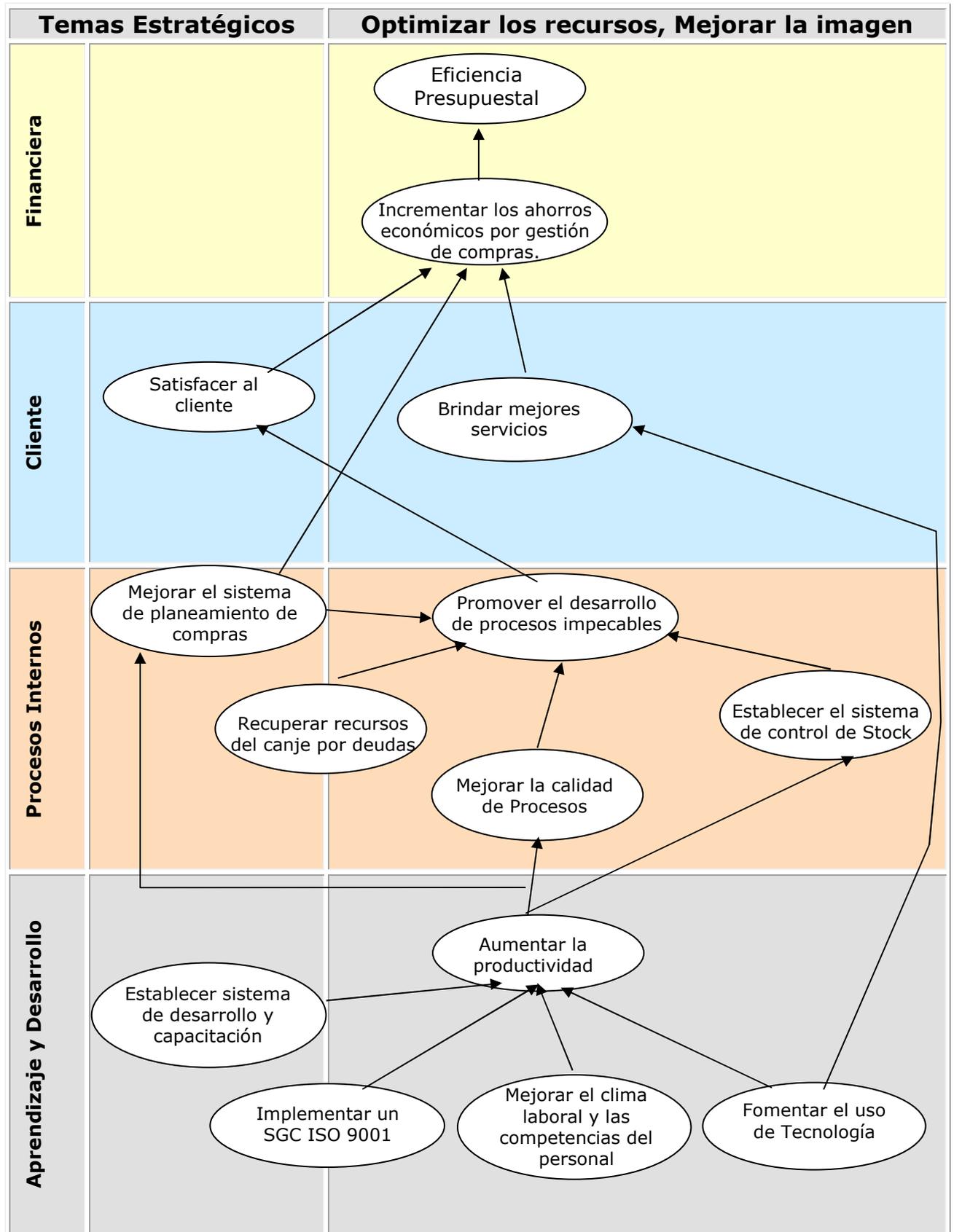


5.3.3. Vinculación de los objetivos estratégicos por perspectivas.

Los objetivos estratégicos identificados en la figura 5.1 se enlazan a través de una relación causa – efecto a lo largo de las perspectivas, siguiendo la lógica del “si”, “entonces”.



Figura 5.2. Mata estratégico



Fuente: Elaboración propia



5.4. Identificación de Indicadores por Objetivos

Tabla 5.1. Cuadro de Indicadores por objetivos

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADORES DE CAUSA	INDICADORES DE EFECTO
FINANCIERA	Eficiencia Presupuestal	% de necesidad de presupuesto respecto al disponible	% de presupuesto asignado
	Incrementar los ahorros económicos por gestión de compras	% de reducción de costos unitarios	% de reducción de gastos operativos generales Índice de Ahorro
CLIENTE	Satisfacer al cliente	% clientes satisfechos % de reclamos procedentes % de atención de SACPs	% de ISC - Índice de Satisfacción del Cliente % de IRP - Índice de reclamos procedentes % de Índice de atención de SACPs
	Brindar mejores servicios	% de insatisfacción en los servicios críticos	% de clientes insatisfechos en los servicios críticos
	Promover el desarrollo de procesos impecables	Tiempos de respuesta y procesos transparentes	Índice de cumplimiento de PAAC Índice de Procesamiento de Expedientes IPNC - Índice de Productos No Conformes



	Mejorar el sistema de planeamiento de compras	% procesos formalizados con métodos y procedimientos	Índice de Procesos no ejecutados a tiempo (Desde la recepción del expediente hasta el giro de la orden) IPNC - Índice de Productos No Conformes
	Mejorar la calidad de procesos	Tiempos de respuesta a los pedidos	Índice de cumplimiento de entrega de Bienes Índice de cumplimiento de entrega de Expedientes IPNC-Índice de Productos No Conformes
	Administrar la cartera de proveedores	% de proveedores no disponibles	Tiempo de demora en ubicación de proveedores.
	Establecer el sistema de control de Stock	Control de bienes	Índice de Control de Bienes
	Recuperar recursos del canje por deudas	% de dinero recaudado	Numero de procesos de baja ejecutados Índice de expedientes fuera del plazo establecido IPNC - Índice de Productos No Conformes Índice de recuperación
APRENDIZAJE	Aumentar la productividad	% de actividades malas	Tiempo de demora en las actividades



Y	Establecer sistema de desarrollo y capacitación	Frecuencia de capacitaciones	Cumplimiento de Programa de capacitación	
			Índice participación en programas de capacitación	de
DESARROLLO	Implementar un SGC ISO 9001		IED-Índice de evaluación del desempeño	
	Mejorar el clima laboral y las competencias del personal	Personal con falta de motivación	Mejorar la calidad de atención	
	Fomentar el uso de Tecnología	% de uso de tecnología disponible	% del ICL - Índice de Clima Laboral	
			% de empleados con conocimiento de la tecnología disponible	
			Índice de Atención real de Help Desk	

Fuente: Elaboración propia



Tabla 5.2 Cuadro de Objetivos y formula de los indicadores de efecto

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADORES DE EFECTO	FORMULA
FINANCIERA	Eficiencia Presupuestal	% de presupuesto asignado	Presupuesto Anual – Gastos Realizados > = 0
	Incrementar los ahorros económicos por gestión de compras	Índice de Ahorro	$\frac{\sum \text{Valores referenciales} - \sum \text{valores adjudicados}}{\text{Valor referencial}}$
CLIENTE	Satisfacer al cliente	% de ISC - Índice de Satisfacción del Cliente	Puntaje total obtenido en la encuesta de satisfacción del cliente
		% de IRP - Índice de reclamos procedentes	Puntaje óptimo esperado
		% de Índice de atención de SACPs	Nº de reclamos procedentes
			Total de O/C ó O/S atendidas
			Nº de SACP's vencidas no concluidas
	Brindar mejores servicios	% de clientes insatisfechos en los servicios críticos	Nº de SACP's programadas para cierre
	Promover el desarrollo de procesos impecables	Índice de cumplimiento de PAAC	Reclamos procedentes
PROCESOS INTERNOS		Índice de Procesamiento de Expedientes	Total de ordenes de compras o servicios atendidos
		IPNC - Índice de Productos No Conformes	Nº de Procesos ejecutados
			Nº de Procesos Programados
			Nº de expedientes fuera de plazo
			Nº de expedientes atendidos
	Mejorar el sistema de planeamiento de compras	Índice de Procesos no ejecutados a tiempo (Desde la recepción del expediente hasta el giro de la orden)	Nº de expedientes No Conformes
			Nº total de expedientes procesados
			Nº de O/C - Procesos fuera de plazo establecido
			Total O/C - procesos ejecutados



		IPNC - Índice de Productos No Conformes	Nº de expedientes No Conformes Nº total de expedientes procesados
Mejorar la calidad de procesos	Índice de cumplimiento de entrega de Bienes	Índice de cumplimiento de entrega de Expedientes	Nº de O/C entregadas dentro del plazo establecido Total de O/C generadas
		Índice de cumplimiento de entrega de Expedientes	Nº de expedientes entregados fuera de plazo establecido Total de expedientes procesados
Establecer el sistema de control de Stock	Índice de Control de Bienes	Índice de Control de Bienes	Nº de bienes no controlados según inventario Total de bienes inventariados
		Numero de procesos de baja ejecutados	Nº procesos de baja ejecutados Nº procesos de baja meta
Recuperar recursos del canje por deudas	Índice de expedientes fuera del plazo establecido	Índice de expedientes fuera del plazo establecido	Nº de Expedientes fuera de plazo establecido Total de expedientes generados
		IPNC - Índice de Productos No Conformes	Nº de expedientes No Conformes Monto de dinero recuperado
		Índice de recuperación	meta de recuperación
Aumentar la productividad	la	Tiempo de demora en las actividades	
Establecer sistema de desarrollo y capacitación	de y	Cumplimiento de Programa de capacitación	Nº de capacitaciones ejecutadas Total de capacitaciones programadas
		Índice participación en programas de capacitación	Nº participante reales Nº participante programados
APRENDIZAJE Y DESARROLLO	de	IED-Índice de evaluación del desempeño	Puntaje total obtenido en la evaluación de desempeño Puntaje óptimo esperado



	Implementar un SGC ISO 9001	Mejorar la calidad de atención	
	Mejorar el clima laboral y las competencias del personal	% del ICL - Índice de Clima Laboral	Puntaje total obtenido en la encuesta de clima laboral Puntaje óptimo esperado
	Fomentar el uso de Tecnología	% de empleados con conocimiento de la tecnología disponible	Numero de empleados con conocimiento de TI * 100 Numero de empleados que no conoce TI
		Índice de Atención real de Help Desk	Nº de solicitudes de soporte atendidas fuera del plazo establecido Nº total de requerimiento de soporte

Fuente: Elaboración propia



5.5. Establecer Metas y Responsables

Los gerentes del área de logística deben establecer metas para los indicadores en un plazo de 4 años, que es el periodo que dura un mandato municipal, para poder alcanzar los objetivos trazados de la organización. Estas metas deben ser agresivas de tal manera que puedan servir de impulso a toda la unidad de Logística.

Además, para velar por el cumplimiento de los objetivos se deben asignar responsables para cada objetivo, indicador e iniciativa, de tal manera que sean ellos quienes hagan cumplir con todas las tareas que se vayan realizando.



Tabla 5.3 Cuadro de Indicadores, metas y responsables

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADORES	META	INICIATIVAS	UNIDAD RESPONSABLE
FINANCIERA	Eficiencia Presupuestal	% de presupuesto asignado	>= 0%	Buscar los mecanismos de compra mas eficiente	Jefe de programación
	Incrementar los ahorros económicos por gestión de compras	Índice de Ahorro	5% x mes		
CLIENTE	Satisfacer al cliente	% de ISC - Índice de Satisfacción del Cliente	> 75%	Estudios de satisfacción de cliente	Sub Gerencia de logística
		% de IRP - Índice de reclamos procedentes	< 5%		
		% de Índice de atención de SACPs	0 %		
	Brindar mejores servicios	% de clientes insatisfechos en los servicios críticos	0 %		
PROCESOS INTERNOS	Promover el desarrollo de procesos impecables	Índice de cumplimiento de Plan Anual de Adquisición y Compras (PAAC)	100 %	Realizar el monitoreo constante de la ejecución del PAAC para garantizar su cumplimiento efectivo.	Jefe de Adquisiciones
		Índice de Procesamiento de Expedientes	0% dentro de 2 días		
	Mejorar el sistema de planeamiento de compras	IPNC-Índice de Productos No Conformes	0 %	Se recomienda reevaluar la meta y establecerla en menor cuantía: 3 días	Jefe de Adquisiciones
		Índice de Procesos no ejecutados a tiempo (Desde la recepción del expediente hasta el giro de la orden)	0% dentro de 1 día (AMC) 0% dentro de 5 días (ADP/LP/CP)		
Mejorar la calidad de	IPNC - Índice de Productos No Conformes	Índice de cumplimiento de entrega de Bienes	0% dentro de 2 días	Se recomienda una mayor coordinación y presión	Jefe de Almacenamiento y distribución



procesos	Índice de cumplimiento de entrega de Expedientes	0% < a 2 días	sobre las áreas usuarias	
Establecer el sistema de control de Stock	Índice de Control de Bienes	0% dentro de 2 días	Monitoreo constante y muestreo mensual de las carpetas patrimoniales, para lograr el consolidado de las respectivas carpetas	Encargado de canje de deudas
	Numero de procesos de baja ejecutados	5 %	Mantener el buen desempeño.	
Recuperar recursos del canje por deudas	Índice de expedientes fuera del plazo establecido	< 5% fuera del plazo establecido		Encargado de canje de deudas
	IPNC - Índice de Productos No Conformes	0 %		
	Índice de recuperación	S/. 150,000		
Aumentar la productividad	Tiempo de demora en las actividades	0 % antes de 2 días		Todos los jefes de todas las áreas
Establecer sistema de desarrollo y capacitación	Cumplimiento de Programa de capacitación	100%	Coordinar con las jefaturas de la SLC, para que la programación de los cursos, no tengan interferencia con los trabajos prioritarios que se tengan que realizar.	Sub Gerencia de logística
	Índice participación en programas de capacitación	100%		
	IED-Índice de evaluación del desempeño	> 65%		
Implementar un SGC ISO 9001	Mejorar la calidad de atención	> 90%		Sub Gerencia de logística
	Mejorar el clima laboral y las competencias del personal	> 70 %		
Fomentar el uso de Tecnología	% de empleados con conocimiento de la tecnología disponible	> 100%		Sub Gerencia de logística
	Índice de Atención real de Help Desk	0% atendidas dentro del día		

Fuente: Elaboración propia



En la tabla 5.4 se muestra la relación de los objetivos con las iniciativas, la misma que nos hace ver que una iniciativa puede influir en uno o más objetivos con un impacto diferente.



Tabla 5.5. Balanced Scorecard del área de logística de la Municipalidad Metropolitana de Lima

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADORES		INICIATIVAS	RESPONSABLE
		TITULO	META		
FINANCIERA	Eficiencia Presupuestal	% de presupuesto asignado	> = 0%	Buscar los mecanismos de compra mas eficiente	Jefe de programación
	Satisfacer al cliente	% de ISC - Índice de Satisfacción del Cliente	> 75%	Estudios de satisfacción de cliente	Sub Gerencia de logística
CLIENTE	Promover el desarrollo de procesos impecables	Índice de cumplimiento de Plan Anual de Adquisición y Compras (PAAC)	100 %	Realizar el monitoreo constante de la ejecución del PAAC para garantizar su cumplimiento efectivo.	Jefe de Adquisiciones
	Mejorar el sistema de planeamiento de compras	Índice de Procesos no ejecutados a tiempo (Desde la recepción del expediente hasta el giro de la orden)	0% dentro de 1 día (AMC) 0% dentro de 5 días (ADP/LP/CP)	Se recomienda reevaluar la meta y establecerla en menor cuantía: 3 días	Jefe de Adquisiciones
	Mejorar la calidad de procesos	Índice de cumplimiento de entrega de Bienes	0% dentro de 2 días	Se recomienda una mayor coordinación y presión sobre las áreas usuarias	Jefe de Almacenamiento y distribución
	Establecer el sistema de control de Stock	Índice de Control de Bienes Numero de procesos de baja ejecutados	0% dentro de 2 días 5 %	Monitoreo constante y muestreo mensual de las carpetas patrimoniales, para lograr el consolidado de las respectivas carpetas	Jefe de Almacenamiento y distribución
PROCESOS INTERNOS	Recuperar recursos del canje por deudas	Índice de recuperación	S/. 150,000	Mantener el buen desempeño.	Encargado de canje de deudas
	Establecer sistema de desarrollo y capacitación	Cumplimiento de Programa de capacitación	100%	Coordinar con las jefaturas de la SLC, para que la programación de los cursos, no tengan interferencia con los trabajos prioritarios que se tengan que realizar.	Sub Gerencia de logística

Fuente Elaboración propia.

CAPITULO VI

PROTOTIPO DEL BALANCED SCORECARD

En este capítulo se realiza la descripción del prototipo del sistema del Balanced Scorecard.



CAPITULO VI

DESCRIPCION DEL PROTOTIPO

Para la descripción del prototipo del sistema que se presenta, se llamara BSC – GobiLoc que viene del nombre de (Gobiernos Locales), el prototipo que se presenta es una versión inicial que se iría mejorando en la implementación del sistema.

Se propone que se desarrolle en una plataforma Web, para que los directores o altos ejecutivos puedan acceder a la información desde cualquier punto donde se encuentran, para ello la aplicación se subirá a un servidor de aplicaciones, ya sea local o remoto.

6.1. Pantalla de Acceso (Login)

Cuando se ingrese a la dirección correcta la primera pagina que se cargara en el navegador de Internet será la pantalla de identificación



de los usuarios (Login) donde se debe ingresar el usuario y su password y a continuación se debe presionar la el botón ingresar.

Es de vital importancia mantener bien identificado a los usuarios que accederán al dicho sistema, ya que la información que se maneja dentro de ella es de vital importancia. Por ello se debe mantener la seguridad necesaria en cuanto al acceso y los accesos permitidos al sistema.

Figura 6.1: Ventana de accesos al sistema

The image shows a login window titled "DATOS DE ACCESO". It contains two input fields: "USUARIO:" and "PASSWORD:". Below the fields are two buttons: "ACEPTAR" and "CANCELAR". The window has a blue and white background with a grid pattern.

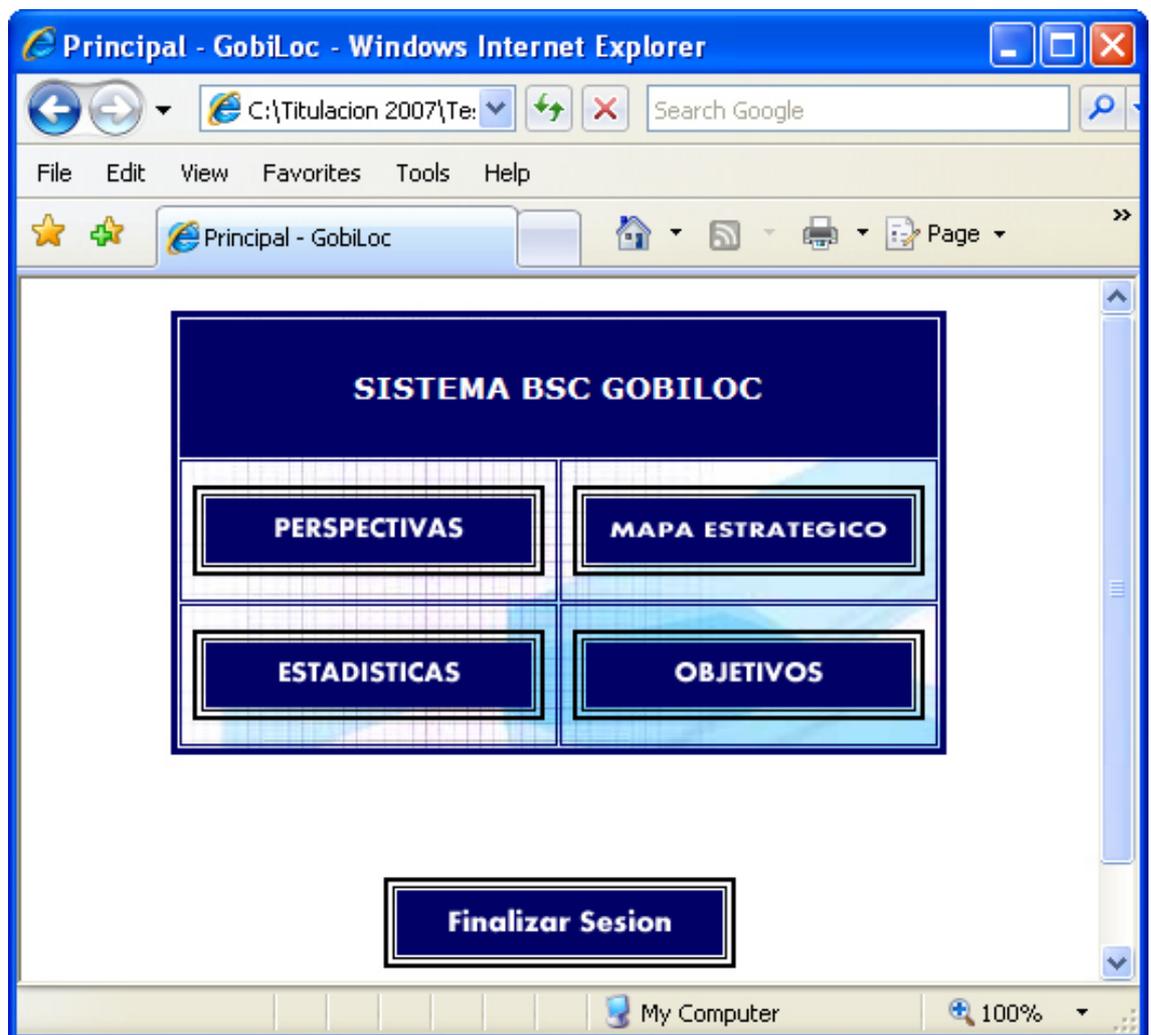
Fuente: Elaboración Propia



6.2. Pantalla Principal

En la figura 6.2 se muestra la pantalla principal del sistema donde se tiene cuatro opciones para revisar la información requerida y una quinta en caso de que se desea salir de la aplicación.

Figura 6.2: Pantalla principal del prototipo



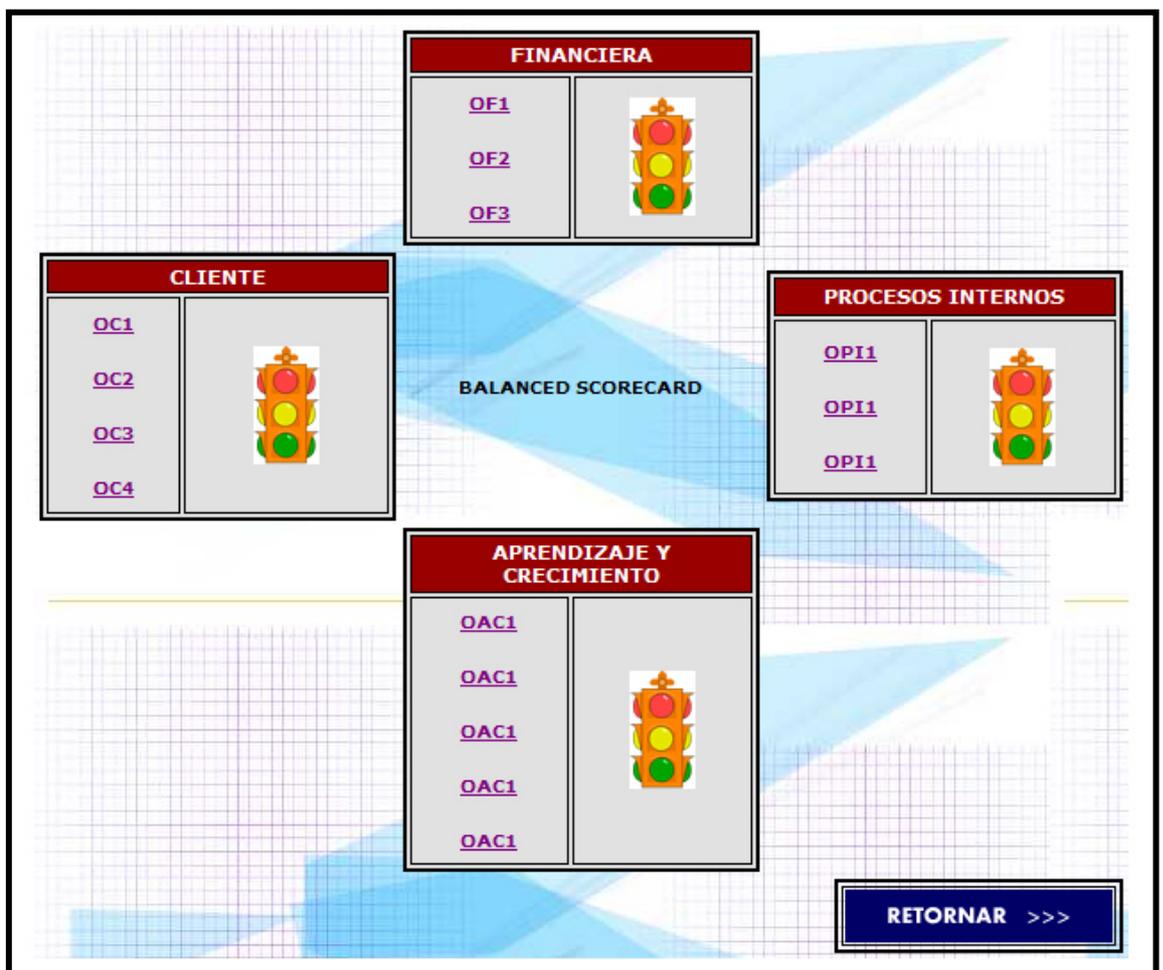
Fuente: Elaboración propia



6.3. Pantalla Perspectivas

En esta pantalla se muestra las cuatro perspectivas del Balance Scorecard, para ver la información se debe hacer clic en uno de ellos, la cual nos llevara a visualizar la información que se desea consultar, también se puede ver una botón retornar, que le permite regresar a la pantalla anterior.

Figura 6.3: Pantalla de las Perspectivas

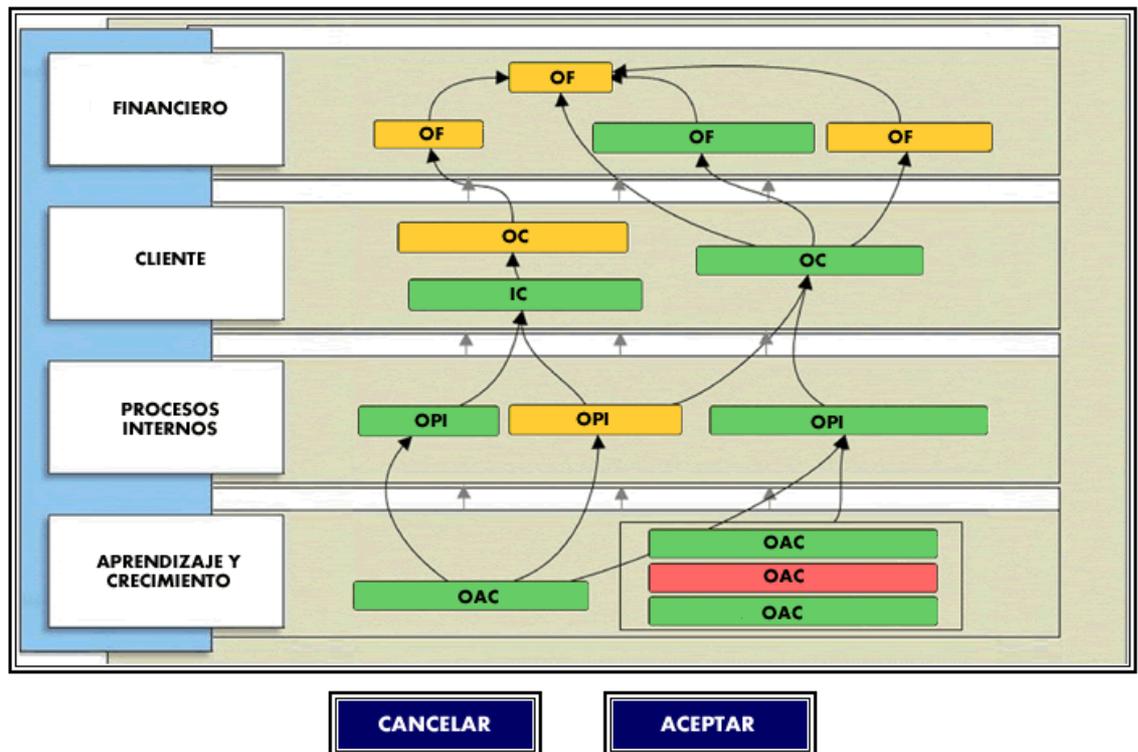


Fuente: Elaboración propia

6.4. Pantalla Mapa Estratégico

En esta pantalla se muestra el mapa estratégico del Balanced Scorecard, Los objetivos relacionados con sus respectivas perspectivas, y los enlaces entre los objetivos, además esta pantalla nos permite ver el estado en el que se encuentra un objetivo: puesto que el color verde significa satisfacción, o el nivel optimo que se espera alcanzar, el color Amarillo significa satisfactorio o sistema de alarma, y el color rojo que el objetivo no se esta cumpliendo tal como se esperaba.

Figura 6.4: Presentación del Mapa estratégico

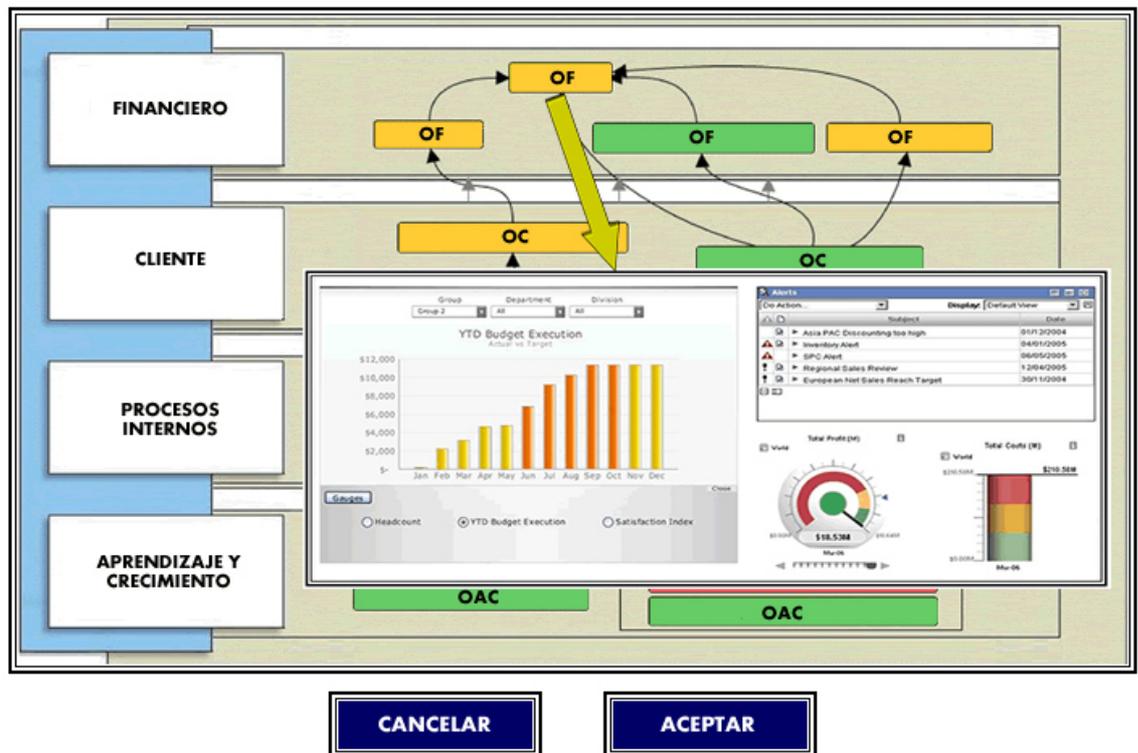


Fuente: Elaboración propia



Si se desea ver información de uno de los objetivos, de debe hacer clic en el mismo, así desplegara otra ventana con la información que presente de dicho objetivo, tal como se muestra en la figura 6.5.

Figura 6.5: Datos estadísticos de uno de los objetivos dentro del Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración propia.



6.5. Pantalla Reporte

En esta interfase se presenta un reporte, de cada una de las perspectivas y sus objetivos, indicando el nivel de cumplimiento de los mismos, y la puntuación total de lo que se viene alcanzando.

Figura 6.6: Reporte de las estrategias



Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

- Al implantar un sistema de Balanced Scorecard en el área de Logística de la municipalidad de Lima, traería ventajas competitivas frente a otros gobiernos locales, propiciando el trabajo en equipo de todos los empleados del área, así poder comprometerlos a los empleados y hacerles sentir como parte importante de la organización.
- Debido a la alta competitividad en el mundo globalizado, no basta con tener una buena imagen, a ello se debe añadir la toma de decisiones rápidas y oportunas, para el buen desempeño de la gestión de los gobiernos locales.
- Esta tecnología permite a los gerentes y ejecutivos de los gobiernos locales obtener un mejor enfoque de lo que pasa dentro de una gestión municipal, con la ayuda de la información en una variedad de vistas que refleja la real dimensión y mejor entendimiento del negocio.
- El esfuerzo para desarrollar un plan Estratégico o la realización de procesos bajo las normas ISO 9001:2000, resultaran útiles siempre que se incorpore un sistema de medición con objetivos e indicadores alineados a la visión y estrategia empresarial.
- Es importante invertir en la formación o capacitación de los empleados, porque si los empleados tiene mayor conocimiento respecto a los servicios que ofrecen los gobiernos locales, de esta manera se podrá formar equipos eficaces dentro de cada área, y en consecuencia mejorara el desempeño de de servicio de la institución.

RECOMENDACIONES

- Para tener éxito en la implantación del BSC, es importante que sea liderada por un miembro del máximo nivel de la organización y que todos los trabajadores se comprometan a realizar sus actividades ayudando a cumplir con los objetivos organizacionales.
- Es importante hacer que todos los empleados del área de logística y del municipio en general se sientan comprometidos a cumplir con las funciones que ayuden a cumplir las expectativas comunes para llegar a la meta y cumplir con la misión de servir a la ciudadanía.
- Delegar ciertas responsabilidades a los empleados, ya que ayudaría evitar muchos tramites burocráticos que solo llevan a la demora de un proceso y en consecuencia a la disconformidad de las áreas cliente.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

LIBROS

❖ ROBERT S. KAPLAN / DAVID P. NORTON

1997, Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). Barcelona: Ediciones Gestión 2000, Año 2000.

2000, Como utilizar el Cuadro de Mando Integral: Para implantar y gestionar su estrategia. Barcelona: Ediciones gestión 2000, Año 2000

❖ Apaza Meza, Mario

2003, Balanced Scorecard. Gerencia Estratégica y del Valor. Lima: Instituto de Investigación El Pacifico E.I.R.L., 2004

BOLETINES

• Dávila, Antonio

1999 Nuevas Herramientas de Control. El Cuadro de Mando Integral, Revista de Antiguos Alumnos IESE. Numero 75. Barcelona.

• Fernández, Alberto.

2001 El Balanced Scorecard: Ayudando a implantar la estrategia, Revista de Antiguos Alumnos IESE. Numero 81. Barcelona.

• Robert S. Kaplan / David P. Norton

2007 Gestionar para el largo plazo: Usar el Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica, Harvard Business Review. Estados Unidos.

TESIS

- ❖ Galindo, José & Zúñiga Consuelo
2003 El BSC en la gestión de las municipalidades de Lima. Tesis para optar el título de Ing. De Sistemas. Fac. De Ing. De Sistemas e Informática, UNMSM, Lima – Perú.

- ❖ Ing. OVEJERO, Alejandro
2001 El Balanced Scorecard y la cohesión cultural en las corporaciones globales. Tesis de Maestría en Dirección de empresas, Universidad del CEMA, Buenos Aires - Argentina

URL's

- Balanced Scorecard: <http://www.tablero-decomando.com/index.html>

- BSC y Otros modelos: <http://ciberconta.unizar.es/leccion/bsc/104.HTM>

- Balanced Scorecard Institute: <http://www.balancedscorecard.org/>

- Dirección de Compras y Contratación Pública, 2005 INDICADORES DE GESTION CHILE COMPRA, Chile: <https://www.chilecompra.cl>

- Econ. y CPC. Pablo Castañeda Flores, Sistema de Abastecimiento y Normas de Control Interno Para el Área de Abastecimientos y Activos Fijos, 2007: <http://www.digemid.minsa.gob.pe>

- Carranza, Octavio. Logística: mejores prácticas en Latinoamérica. www.aladi.org/biblioteca/aladi/boletines/310706bmw.html

- BSC – GERENS (Escuela de Gestión y Economía) <http://www.gerens.org/>

- BSC: http://es.geocities.com/rdarioc2003/plan/tra_dos.html

- Balanced Scorecard y Cuadro de Mando:
<http://ciberconta.unizar.es/enlaces/mejor/contcost/>
- Cuadro de Mando: <http://cuadrodemando.unizar.es/>
- <http://www.plus-projects.com/main/php/bsc.php>

ANEXOS

ANEXOS

Anexo 1: Organigrama de la Municipalidad de Lima

Anexo 2: Organigrama del área de Logística de la universidad de Lima.