



UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

**FORMULACION DEL PROYECTO DE IMPLEMENTACION DE DEL BALANCE
SCORECARD EN UNA COMPAÑÍA FARMACÉUTICA**

Glen, Pinzón Ariza
Ingeniero Industrial, Universidad Autónoma de Colombia,
Bogotá, Colombia, clipinzon@hotmail.com

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
BOGOTÁ
2013**

RESUMEN:

La formulación de la implementación del Balance Scorecard se dará a lugar en PRODUMEDIX INTERNACIONAL S.A.S como filial de Medix® en Colombia, la cual es un laboratorio experimentado en la comercialización de farmacéuticos para el tratamiento del sobre peso, la obesidad y sus comorbilidades con productos confiables para apoyar al médico en su elección prescriptiva y al paciente en su bienestar a través del logro de un IMC saludable. La implementación del Balance Scorecard como herramienta estratégica da la consolidación de objetivos en un horizonte de tiempo para PRODUMEDIX INTERNACIONAL S.A.S la cual permitirá implementar la estrategia y la misión a partir de un conjunto de medidas de decisión para transformarlas en acción. Dando la oportunidad de una representación estructurada y coherente de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos. A lo largo de la cadena de valor de la compañía.

PALABRAS CLAVE:

Balance Scorecard (BSC); Mercado Farmacéutico; Formulación; Implementación.

1. INTRODUCCIÓN.

El desarrollo y la evolución que el mundo de los negocios en las últimas décadas ha asumido en las empresas el logro consistente y el mejoramiento sostenido de los estándares de desempeño tanto a nivel operacional como financiero. Esto ha llevado a las organizaciones a la búsqueda y aplicación de nuevas y más efectivas técnicas gerenciales especialmente en el campo de la planificación y del monitoreo de la gestión del negocio. Con lo anterior, el reto fundamental ha consistido en articular apropiadamente el esfuerzo de todas las áreas de la cadena de valor del negocio a la estrategia organizacional y ésta a las cambiantes y cada vez más exigentes necesidades del mercado. Por otra parte, la visión sistémica del ambiente de negocios, ha permitido establecer los roles y las expectativas de cada uno de los actores involucrados o stakeholders, con la consiguiente redefinición de la estrategia y de los sistemas de evaluación de resultados [1].

Precisamente, el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, es uno de estos sistemas de planeación y monitoreo de la gestión y su particularidad consiste en que logra integrar la estrategia organizacional y la evaluación del desempeño de la empresa. La experiencia en la aplicación del Balanced Scorecard, a nivel mundial ha sido exitosa y Colombia no ha sido ajena a este proceso. Desde el año 1995 diversas organizaciones iniciaron la aplicación de ésta técnica gerencial con mayor o menor grado de éxito [2].

Medix®, México, como líder del mercado de medicamentos dietarios a nivel internacional y con presencia en más 10 países, extiende e integra a su operación a Colombia, con el establecimiento de PRODUMEDIX INTERNACIONAL S.A.S la cual

hoy en día establece una trayectoria de un año de operaciones, y cuya misión es generar valía al cliente, posicionar y consolidar la marca y su portafolio de productos en el mercado y generar rentabilidad a sus accionistas mediante la aplicación de su estrategia dando la necesidad de anticipar a futuro a corto, mediano y largo plazo de cómo el negocio creará valor mediante la integración holística de su cadena de valor. Por otra parte, la visión sistémica del ambiente de negocios, ha permitido establecer los roles y las expectativas de cada uno de los actores involucrados o *stakeholders*, con la consiguiente redefinición de la estrategia y de los sistemas de evaluación de resultados. Con los objetivos e incertidumbre propuestos PRODUMEDIX INTERNACIONAL S.A.S da la aplicación del BSC en la estrategia corporativa permitiendo el desglose y el diagnóstico de los principales problemas gerenciales y operacionales.

La implementación del BSC se establece condicionando como pilar de valoración y control de indicadores al comportamiento del portafolio de productos que se comercializan en el mercado colombiano los cuales se detallan a continuación:

Tabla 1. Portafolio de Productos / pilares de del BSC

No	MARCA		COMPOSICIÓN	INDICACIÓN	REGISTRO SANITARIO
1	VIENBEL		Amorphalous Konjac	Saciedad	SD 20120002457
2	MENOSLIP I		Amorphalous Konjac , Cromo, Avena Sativa, Tilo	Saciedad y Mantenimiento	SD 20120002489
3	DUOCROM		Dinicotinato de Cromo	Activador	SD 20120002562
4	HIPOCARB		Proteina Frijol de Soya	Terapia hormonal mujeres	SD 20120002488

Fuente: PRODUMEDIX INTERNACIONAL S.A.S.

De acuerdo al portafolio de productos se plantea el mapa estratégico de PRODUMEDIX INTERNACIONAL S.A.S lo cual es insumo fundamental para la construcción del cuadro de mando integrado.

2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Establecer la relación de causa efecto mediante un método analítico donde se pueda identificar las condiciones reales que caracterizan el enfoque en el mercado

Colombiano y la implementación del Balanced Scorecard como herramienta estratégica con la cual se logre la alineación de los esfuerzos de cada colaborador y de PRODUMEDIX INTERNACIONAL S.A.S. hacia los objetivos con indicadores del desempeño medibles y aceptados, determinando los factores críticos de éxito, acciones y aspectos claves de la industria farmacéutica.

Objetivos del trabajo: el siguiente estudio establece los siguientes objetivos: a) Construir un mapa estratégico, que condense en una página los objetivos estratégicos con sus factores críticos y acciones y sus correspondientes indicadores del desempeño, necesarios para que una organización logre su visión; b) Establecer una herramienta que guíe a la organización a la materialización de sus objetivos con el establecimiento, control y seguimiento de indicadores claves de proceso de forma unificada; c) Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas; d) Redundar estos resultados a la generación directa de valor de sus accionistas y colaboradores mediante un sistema de compensación.

Es importante destacar en este punto que los objetivos aquí planteados no se constituyen en indicadores de éxito o de la consecución de los objetivos, sino simplemente puntos a tener en cuenta durante el proceso el logro de los mismos.

Metodología: El desarrollo del contenido de la definición del Análisis de Inversión en la Implementación del Balance Scorecard en una Compañía Farmacéutica se basa en 2 actividades principales: diagnóstico de la situación actual, estudios de fase de inversión. En la primera actividad se utilizó la metodología del BSC [3]. Para la fase de inversión se siguió la metodología del Project Management Institute (PMI) desarrollando 5 áreas de conocimiento contempladas en la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos [4].

En esta fase se desarrollaron 5 de las 9 áreas de estudio en la gestión de proyectos reconocidas por el PMI, y que son propiamente las que contienen las técnicas para poder realizar los proyectos [4]. Estas áreas mencionadas en el PMBOK son:

Gestión del Alcance del Proyecto: Contiene todos los procesos que se deben realizar para asegurar el cumplimiento de los objetivos establecidos en la implementación del BSC.

Gestión del Tiempo del Proyecto: Se tienen en cuenta todos los procesos requeridos para administrar y controlar la ejecución de la implementación del BSC dentro de los plazos establecidos.

Gestión de los Costos del Proyecto: Incluye la estimación y presupuesto de los costos en que debe incurrir el Conjunto Residencial para llevar a cabo el proyecto y los beneficios que se obtienen de la implementación BSC y el aumento en la productividad y alcance de metas.

Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto: Incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen el equipo del proyecto conformado por aquellas personas a las que se les han asignado roles y responsabilidades para completar el proyecto.

Gestión de los Riesgos del Proyecto: Contiene la identificación y gestión de los principales riesgos del proyecto.

3. RESULTADOS Y FORMULACIÓN

3.1 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

El BSC debe desarrollarse a partir de un diagnóstico integral inicial, de la misión, visión, valores corporativos y el diferenciador de valor, representado los vínculos entre causa-efecto [2], que se producen con los objetivos estratégicos de las diferentes perspectivas que se compone el BCS, proporcionando una forma informe de describir la estrategia organizacional, poniendo en marcha de actividades organizadas en un plan de acción para el corto, mediano y largo plazo y de la aplicación de un sistema de medición de resultados o programa de seguimiento y monitoreo [5].

Por esta razón, como primera parte del proyecto, se muestran los resultados obtenidos en el diagnóstico de la situación actual en el contexto competitivo, lo que plantea una introducción a las tendencias modernas de estrategias empresariales, luego se relacionara algunos casos de implementación del BSC en otras instituciones de orden público y privado, Por último, se describe como es el manejo e implementación de un modelo como es el BSC como herramienta de gestión de proyecto [6].

Tabla 2. Plan Estratégico 2012 - 2014

ESTRATEGIA		
Mision	Vision	Valores
Aportar valor al esfuerzo en el combate al sobre peso y la obesidad aplicando modelos personalizados que mejoren sustancialmente la adherencia al tratamiento y la calidad de vida de la población, aportando nuestra experiencia de mas de 50 años en el manejo integral del sobre peso y la obesidad.	En el año 2017 haber posicionado en Colombia a PRODUMEDIX INTERNACIONAL S.A.S como el Laboratorio líder en ventas y unidades para el tratamiento del sobre peso y la obesidad a través de todas sus líneas de productos	Eficacia Calidad Creatividad Lealtad Pasion Compromiso Integracion Operación Por Procesos
Diferenciador de Mercado		
Introducir al mercado un producto Nutraéutico de prescripción derivado de fuente natural y procesado industrialmente, con acción terapéutica de base o coadyuvante en el tratamiento de varias enfermedades e incidencia en el mejoramiento dietario para una mejor calidad de vida.		

Fuente: El Autor 2013

3.1.1 Contexto Competitivo.

En el complejo y competitivo entorno Farmacéutico actual, es importante considerar que para PRODUMEDIX INTERNACIONAL S.A.S. lograr el éxito en la dirección y gestión de la organización, implica para sus directivos la necesidad de contar con una amplia gama de medidas o indicadores de diferente naturaleza y temporalidad que reflejen el conjunto de hechos de distinta índole que afectan a la actuación de cada organización, los indicadores significan el nivel de cumplimiento de la meta y forman parte del plan estratégico.

La idea de PRODUMEDIX INTERNACIONAL S.A.S. en su desarrollo competitivo es crear, desarrollar y consolidar en Colombia como un laboratorio líder en la comercialización de fármacos para el tratamiento del sobrepeso, la obesidad y sus comorbilidades con productos confiables para apoyar al médico en su elección prescriptiva y al paciente en su bienestar a través del logro de un incremento de masa corporal (IMC) saludable.

Tabla 3. Mercado Potencial en el mercado Farmacéutico.

		INFORMACIÓN ESTADÍSTICA	
Depto	00 - Total Nacional	Seleccione el departamento en la celda a la izquierda.	
Municipio	00 - Total Nacional	A continuación seleccione el municipio en la celda a la izquierda.	

INSTRUCCIONES DE USO

- * Para obtener la información nacional y departamental es necesario activar la casilla (AB7) con la leyenda "Total Nacional" y en la casilla (AB8) se despliegan tanto la información nacional como la departamental que se necesite.
- * Para obtener la información municipal se debe activar la casilla (AB7) con el departamento deseado y en la casilla (AB8) se despliega el municipio deseado.
- * Para desplegar tanto los años de la proyección de población desde el 2005 hasta el 2020, como la edad, desde los cero años hasta los 80 y más, se deben activar las casillas (AD27) y (AH27) para los años y (AD29) y (AD29) para las edades.

PERIODO REQUERIDO:			
Desde el año:	2012	Hasta el año:	2017
GRUPOS DE EDAD			
Desde la Edad:	20 Años	Hasta la Edad:	60 Años

PROYECCIONES DE POBLACIÓN 2012 - 2017 TOTAL POR SEXO Y GRUPOS DE EDAD (20 Años hasta 60 Años).
00 - Total Nacional

Año	Proyectado a Junio 30					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Total	24.804.699	25.229.997	25.643.790	26.042.334	26.419.346	26.780.888
Hombres	12.110.057	12.332.874	12.550.252	12.760.182	12.960.185	13.152.342

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística, Series Estadísticas 2013

Frente el mercado Colombiano PRODUMEDIX INTERNACIONAL S.A.S. desea provechar el mercado dando datos como: a) el 51 % de la población tiene sobrepeso y obesidad, siendo considerado un problema de salud pública; b) Uno de cada dos colombianos presenta exceso de peso; c) las cifras de exceso de peso aumentaron en los últimos cinco años en 5,3 puntos porcentuales (2005: 45,9% y 2010: 51,2%); d) en Colombia, solo existe una alternativa para el tratamiento de la Obesidad. e) en el año 2009 el INVIMA tomo la decisión de retirar del mercado el medicamento

SIBUTRAMINA y a la fecha no existen nuevas terapias que se hayan registrado con indicación de obesidad por lo tanto el mercado potencial del segmento que esta por el orden de 2.610.217 unidades, (cifra 2008) está sin abordar ya que al año 2011 solo se evidenciaron ventas por 318.569 unidades; f) los genéricos ganan 1,53 puntos porcentuales de participación en cinco años de las ventas totales del mercado en valores, llegando a 12,23%. Mientras que en unidades ganan el doble, 3,01 puntos llegando a 35,52%. Esta diferencia se ve explicada en el comportamiento de los precios promedio.

3.1.2 Antecedentes del BSC aplicados en otros escenarios.

Un estudio en varias organizaciones impulsadas por la certeza de que las mediciones financieras no eran aptas para guiar el desempeño de las organizaciones en el entorno actual [3].

El éxito de la aplicación del BSC como herramienta para logro de la estrategia no solo depende del esfuerzo, la dedicación y la asignación de recursos, si no hay variables particulares que en cada organización se destacan las cuales hacen que la implementación de esta herramienta no se exitosa (2001) estiman que el 50% de las organizaciones que dicen estar usando el que varios de los esfuerzos monetarios implícitamente de los directivos y de la relevancia y la seriedad que se BSC lo están usando mal y en particular encontraron los siguientes indicadores del proceso de implementación de la estrategia y obstáculos que dificultan el éxito y la puesta en funcionamiento del sistema de control [7].

Tabla 4. Factores críticos de Fracaso

Indicadores de mala implementación del BSC	Principales Fallas en la implementación del BSC
Menos del 10% de las estrategias formuladas eficazmente son ejecutadas eficazmente.	Falta de patrocinio ejecutivo.
Sólo el 5% de la fuerza de trabajo comprende la estrategia.	Educación deficiente y entrenamiento al personal sobre la herramienta BSC
El 85% de los equipos ejecutivos dedican menos de una hora al mes discutiendo la estrategia.	Iniciar el proyecto sin contar con una estrategia definida.
60% de las organizaciones no vincula sus presupuestos a la estrategia.	Implantar el BSC sin tener una razón clara para hacerlo.
Sólo 25% de los gerentes tienen incentivos vinculados a la estrategia.	No tomarse el tiempo necesario para implantar con éxito el sistema.
	Inconsistencia en las prácticas gerenciales.
	No diseñar los indicadores nuevos necesarios.
	No utilizar la misma terminología.
	No hacer los despliegues del cuadro de mando integral necesarios.
	Acelerarse en utilizar el BSC como un sistema gerencial.

Fuente: El Autor 2013

A continuación se lista alguno de los casos exitosos en la implementación del BSC en el escenario empresarial, los cuales en su medida generaron beneficios para sus accionistas y clientes.

Tabla 5. Contexto de casos de éxito en la implementación del BSC

Mapfre Seguros	Cisco Systems
<p>(Todos los resultados de 2003 a 2009)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los ingresos aumentaron más del 400%, de U\$ 61 millones a U\$ 250 millones. • El EBIT subió casi diez veces, de U\$ 2,15 millones a U\$ 20,8 millones. El EBIT por empleado pasó de U\$ 1300. a U\$ 5140. • El número de agentes que trabajan con MAPFRE creció de 462 a 1128. • La satisfacción del cliente (en el seguro de automóvil) mejoró de 81% (en 2008) al 86% (2009), y en seguros de viviendas, del 82% al 87% durante ese período. • El ratio combinado se redujo más del 10%, de 107,8% a 97,5%. • La productividad por empleado se ha más que duplicado, pasando de U\$ 46.000 y U\$ 92.500 del valor de los ingresos. • La clasificación de la empresa en las "Mejores Empresas para Trabajar en Brasil", estudio realizado por el Great Place to Work Institute subió al lugar 19 en 2010. Antes de 2007, la empresa no lo hizo en el top 100. 	<p>(Todos los resultados de 2007-2010)</p> <ul style="list-style-type: none"> • La satisfacción del cliente global aumentó desde 4,37 hasta 4,43, en una escala de 1 a 5. (La puntuación incluye la percepción de los clientes en dimensiones como el rendimiento del hardware y el software, la facilidad de hacer negocios, y la percepción general de Cisco). • El porcentaje de "pedidos perfectos" (los que fueron entregados completos, a tiempo, con la documentación impecable y en perfectas condiciones) se incrementó un 3,2%. • La proporción de productos de lograr la calidad Six-Sigma aumentaron un 22,6%. • El área de control (el número medio de reportes directos al gerente, un representante de la efectividad organizacional y la flexibilidad) aumentó de menos de 5,06 hasta 6,07.

Fuente: El Autor 2013

3.1.3 Caracterización del BSC.

El cuadro de mando integral fue desarrollado por el profesor de Harvard, Robert Kaplan, y por el consultor empresarial David Norton (1992) diseñan el Balanced Scorecard como un instrumento para medir resultados, partiendo de la base del establecimiento de indicadores financieros y no financieros derivados de la visión, misión y estrategia de la empresa, por lo que se convierte en una herramienta para gestionar la estrategia.

En la Tabla 6. se describe las perspectivas que integran el desglose del Cuadro de Mando Integral.

Tabla 6. Perspectivas y Fundamentos del BSC

FINANCIERA	<ul style="list-style-type: none"> • Esta perspectiva se concentra principalmente en las medidas de manejo del presupuesto y en mantener el control de los recursos propios, al tiempo que vela por la capacidad de financiación de la empresa. • ¿Cómo se debe responder al accionista para tener éxito financiero y alcanzar la visión? 	Fase de Crecimiento: Representa la participación, mantenimiento del mercado y perspectivas para aumentarlo.
		Fase de sostenimiento: Esta indica la rentabilidad del negocio a futuro, lo que permite un mantenimiento económico atractivo para inversionistas.
		Fase de cosecha: En esta fase, la organización aumenta al máximo el retorno del flujo de caja, lo que posibilita más inversión en su infraestructura, reducción de la morosidad y menos préstamos para realizar sus operaciones.
SERVICIO AL CLIENTE	<ul style="list-style-type: none"> • Permite identificar y medir de forma explícita las propuestas con valor agregado dirigidas al mercado seleccionado. • ¿Qué impacto debemos producir en los clientes y en el mercado para tener éxito financiero y alcanzar la visión? • Esto se reflejará en las siguientes preferencias por parte del cliente: 	Preferencia en precio: Los productos farmacéuticos reflejan un bienestar en la salud pública, es decir, no es excluyente y carece de un precio comercial, es por ello que la compañía local está dispuesta a ofrecerlo, no obstante para poder establecer parámetros medibles de preferencia de este producto.
		Preferencia en funcionalidad: Manifiesta si las medidas, planes y políticas en procesos comerciales son oportunos y suficientes para satisfacer la demanda del producto.
		Preferencia en excelencia operacional: La excelencia operacional refleja la efectividad de los planes, programas y estrategia de la mano con el cumplimiento del objetivo en satisfacción, atención al cliente y el cierre de venta.
		Preferencia en imagen: Señala cómo un cliente y/o usuario selecciona un producto o servicio, por el prestigio que este y la empresa posean, lo cual se acompaña con una imagen de respeto y confianza.

PROCESOS INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> • El proceso interno de una organización se mide en función del logro de sus objetivos, y la eficiencia y funcionalidad de los programas y/o estrategias que genera la calidad del producto. • ¿En qué características de los procesos debemos lograr la excelencia para lograr el impacto deseado en los clientes y en el mercado para tener éxito financiero y alcanzar la visión? 	Proceso operativo: Este proceso, son todos aquellos planes, medidas, estudios y ejecuciones que hacen parte de la gestión de un futuro producto y/o servicio, que termina en la post-venta, y se mantiene en el tiempo a través de una buena imagen y confianza corporativa por parte de los clientes y/o usuarios, lo que se traduce en calidad.
		Proceso de Innovación: La innovación es indispensable en una organización para hacerla más competitiva, productiva y sostenible a la medida de las necesidades de sus clientes; esta le permite evolucionar ajustando los procesos y estrategias obsoletos a unos de vanguardia.
		Servicio post-venta: Este servicio es la última etapa en el proceso productivo, el cual sella la imagen y fidelidad que tendrá un cliente o usuario en el tiempo, si este servicio es eficiente y oportuno, refleja la confianza y la calidad que la organización tiene con sus productos y/o servicios.
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Esta perspectiva refleja tanto las capacidades del talento humano, así como la capacidad técnica de los sistemas de comunicación de la organización. • ¿Cómo hacemos sostenible la excelencia de los procesos para lograr el impacto deseado en los clientes y en el mercado para tener éxito financiero y alcanzar la visión? 	Capacidad de los empleados: Para que se cumpla eficientemente con los objetivos de la organización es necesario contar con una planta de empleados capacitados para acompañar los diferentes procesos.
		Capacidades de los sistemas de información: Tener una excelente capacidad en los sistemas de información dentro de la organización refleja su poder comunicacional y operacional, esta es fuente de conocimiento tanto interna como externa al transmitir datos en volumen, oportuna y rápidamente entre los diversos sectores que la rodea.

Fuente: El Autor 2013:

3.1.4 Manejo y seguimiento de indicadores.

Antes de determinar los indicadores y todas sus partes subsecuentes es necesario crear un grupo interdisciplinario de la alta gerencia para que identifiquen, determinen y construyan los indicadores, variaciones y estrategias de acción para mitigar cualquier desviación generada.

Los indicadores seleccionados proporcionan a cada Gerente de Área de PRODUMEDIX INTERNACIONAL S.A.S. información sintética y relevante, así como elementos para ayudar a la toma de decisiones y generar acciones correctivas, preventivas y planes de mejoramiento. Estos fueron definidos para monitorear los factores claves de éxito, los cuales son los aspectos que inciden directamente en el éxito o fracaso de la estrategia trazada, y hacia los cuales debe orientarse la acción institucional, para de esta forma garantizar el cumplimiento de la misión y la visión. Estos posteriormente deben ser agrupados y analizados por el responsable del mismo, quien deberá determinar el nivel de desarrollo y cumplimiento total o parcial de la meta establecida, facilitando de esta manera el proceso de toma de decisiones y haciendo de esta forma replanteamientos oportunos que garanticen el cumplimiento de los objetivos trazados dentro del BSC.

Cada indicador posee un récord que tiene almacenados elementos como: Objetivo, fórmula de cálculo, unidad de medición, periodicidad, fuentes de información y estrategias que evalúa. En el sistema de gestión de calidad, se tenían elaborados algunos indicadores que fueron utilizados en algunos de los objetivos estratégicos por lo que es posible realizar comparaciones, y en algunos otros casos, la información puede ser reconstruida. Finalmente, de algunos si no se tiene comportamiento de periodos anteriores, por lo que imposible realizar comparaciones de los indicadores [8].

Dentro de los indicadores seleccionados para monitorear el plan estratégico se tienen los planteados en la Tabla 8. Perspectivas del BSC para PRODUMEDIX INTERNACIONAL S.A.S.

Siendo consecuente con uno de los propósitos del BSC de generar valía tanto al accionista como al colaborador se da una escala de notas según el porcentaje de cumplimiento como se ejemplariza para el caso del EBITDA, esto con el fin de generar con posterioridad un sistema de calificación por logro de objetivos y traducirlo en un valor monetario compensarlo al colaborador.

Tabla 8. Modelo de escala de calificación por cumplimiento en el indicador de EBITDA (dado en miles de millones)

Indicador	ESCALA DEL MAPA BSC – PRESUPUESTO 2013 -2014									
	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
EBITDA POR PRODUCTO						CUMPLIMIENTO DEL 100% en el				
VIENBEL	2,277	3,177	4,077	4,977	5,877	7,677	9,477	11,277	13,077	
MENOSLIP I	3,004	3,484	3,964	4,444	4,924	6,124	7,324	8,524	9,724	
DUOCROM	870	1,350	1,800	2,250	2,700	3,600	4,500	5,400	6,300	
HIPOCARB	1,893	1,933	2,083	2,233	2,383	2,833	3,283	3,733	4,183	
TOTAL NAL	7,844	9,944	11,924	13,904	15,884	20,234	24,584	28,934	33,284	
VARIACIÓN TOTAL	8,040	5,940	3,960	1,980		4,350	8,700	13,050	17,400	

Fuente: El Autor 2013

3.2 FORMULACION

3.2.3 Gestión del Alcance.

La ejecución del proyecto se estructura en un Análisis para la implementación del BSC en PRODUMEDIX INTERNACIONAL S.A.S que le permita administrar su desempeño e implementar estrategias a través de un sistema de mediciones financieras y no financieras por parte de la Junta de Accionistas, Gerente Administrativo y Financiero, y Gerente Comercial para lograr en un horizonte de tiempo de 2 años los objetivos los objetivos de la estrategia traducidos en cifras. La siguiente Figura muestra la estructura de la estrategia de la compañía.

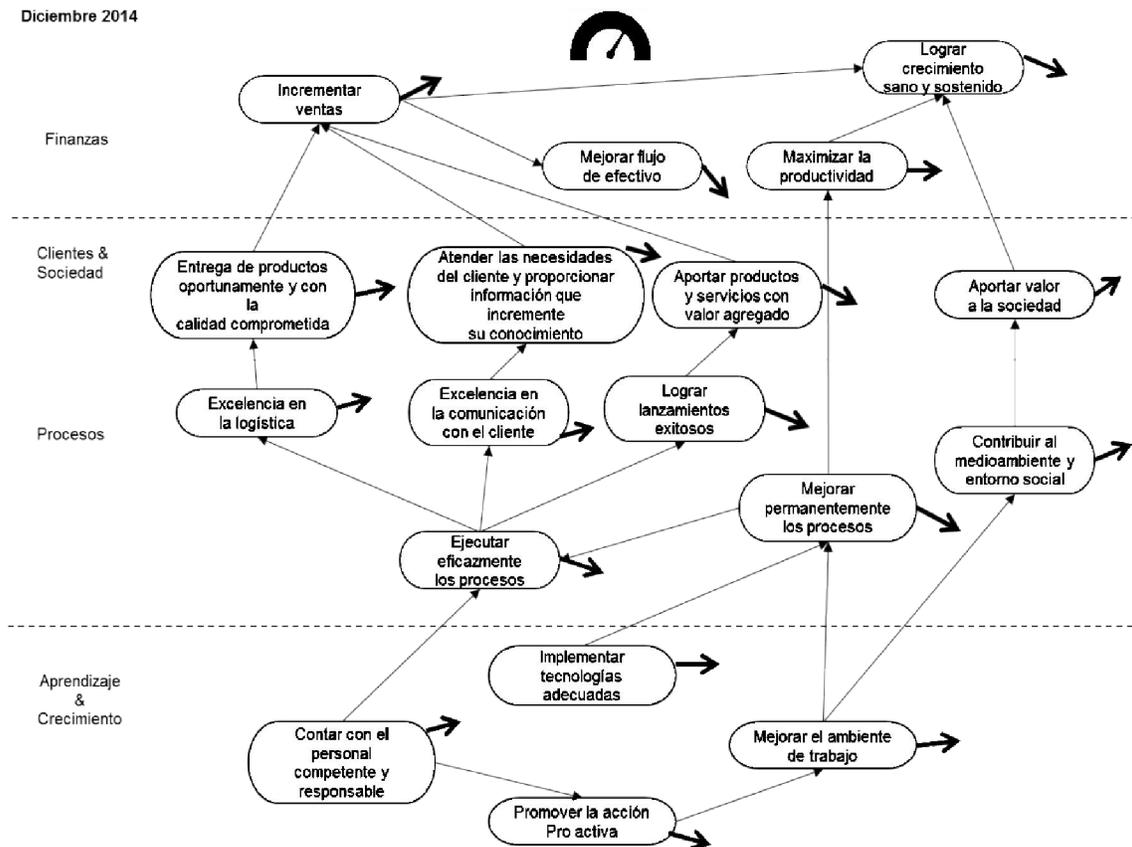


Figura 1. Estrategia Objetivo del BSC
Fuente: El Autor 2013

Como objetivo estratégico se debe contemplar la contribución significativa que genera la aplicación de las diferentes perspectivas descritas en el diagrama anterior lo cual orienta y plantea la propuesta del BSC o cuadro de mando integrado, dando respuesta a una necesidad planteada por los accionistas, dada así:

Inicialmente se definió un objetivo general por cada perspectiva de la siguiente manera seguida de la definición de los objetivos que se ilustran en la tabla siguiente:

Con la iniciativa que emprende PRODUMEDIX INTERNACIONAL S.A.S es la implementación del BSC, como herramienta competitiva que permita lograr los objetivos de su estrategia según la adaptación al contexto actual competitivo como objetivo principal y como segundo objetivo es de poder exponer los beneficios que se extraen en casos de aplicación de esta herramienta en otras escenarios para generar beneficios en la inversión generada por los inversionistas y la compensación que se lleva a los colaboradores que generan valor a los productos ofertados.

Es responsabilidad de la alta Dirección y de la gerencia Financiera establecer los controles necesarios para la implementación del programa, así como asegurar la participación activa de todos los colaboradores de la compañía, para ello en el EDT del proyecto se han establecido hitos de cumplimiento de cada uno de las macro actividades que concluyen a la finalización del alcance del proyecto, por ejemplo, la gestión de costos será un hito intermedio para el cumplimiento de la implementación.

Tabla 8. Perspectivas del BSC para PRODUMEDIX INTERNACIONAL S.A.S

Perspectivas	Mapa Estratégico	Definición	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas
Financiera		<p>Maximizar la rentabilidad, el valor para los accionistas y el crecimiento sostenido de manera que los recursos financieros aseguren la prestación de un excelente servicio a Grandes superficies, médicos, Nutricionistas, hombres y mujeres con diagnóstico y percepción de sobre peso, entre otros.</p>	•Crecimiento sano y sostenido	•EBITDA	•Aumento del 30% en la utilidad
			•Incrementar ventas	•TIR nuevos negocios	•Alcanzar el 85% de acuerdo a proforma
			•Mejorar flujo de efectivo	•Flujo libre de caja	• Ingresos operacionales de 15.884 millones. • Gastos operacionales sin superar el 59,7% de los ingresos operacionales.
Clientes		<p>Crear, desarrollar y consolidar a PRODUMEDIX INTERNACIONAL S.A.S, en Colombia como el laboratorio líder en la comercialización de farmacéuticos para el tratamiento del sobre peso, la obesidad y sus comorbilidades con productos confiables para apoyar al médico en su elección prescriptiva y al paciente en su bienestar a través del logro de un IMC saludable.</p>	•Implantar exitosamente en el mercado el modelo del manejo integral del SyO	•% global de participación en el mercado SyO	•Alcanzar el 1.20% de participación
			•Aportar productos y servicio con valor agregado	•% de recetas	•Alcanzar el 0.85% de recetas
			•Logro de target	•Numero de médicos prescriptores	•Lograr 39,300 médicos prescriptores
Procesos internos		<p>Lograr la excelencia operativa siendo incondicionales en la atención de las necesidades y estando a la altura de los requerimientos tanto de las necesidades de los clientes internos como de los clientes externos, dando así valor agregado a los productos mediante la gestión dentro de los procesos que componen la cadena de valor.</p>	•Integrar administrar y ejecutar el modelo SYO	•No. de productos SyO con sustento científico	•2 productos nuevos al mes
			•Excelencia en logística	•Cumplimiento en el plan de producción	•99.5% de cumplimiento importaciones.
Aprendizaje y Desarrollo		<p>Desarrollar la capacidad de gestión de la organización, de la gestión de los contratistas y las competencias claves de todos los trabajadores, necesarias para permitir y sustentar una cultura comprometida con el servicio y de alto desempeño.</p>	•Formar personal en el concepto SyO	•% de población Medix sana	•90% de la población sana
			•Implementar cultura de procesos	•Índice de rotación de personal	•10% de índice de rotación de personal
				•Capacitación en procesos y M.C.	•90% de personal

Fuente: El Autor 2013

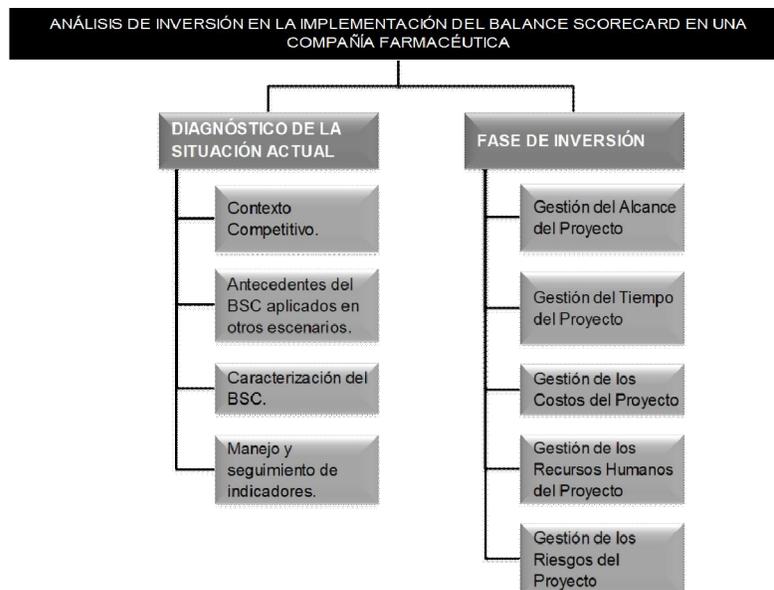


Figura 2. Estructura de Desglose del Trabajo (EDT) Balance Scorecard
Fuente: El Autor 2013

Tabla 9. Cuadro de entrada y salida de la EDT

ENRADA	PROCESO	SALIDA
Necesidad, Justificación y Propósito del proyecto:	Diagnóstico del estado actual de PRODUMEDIX INTERNACIONAL S.A.S tanto en su entorno comercial, financiero y estructura organizacional.	Acta de Constitución
Contexto Competitivo	Proceso de indagación del mercado Colombiano de productos dietarios, para visualizar la potencialidad de la aplicación del BSC	Registro de Benchmarking del mercado
Antecedentes del BSC aplicados en otros escenarios	Identificación de factores críticos de éxito y fracaso de casos de éxito en otros escenarios empresariales.	Matriz de datos recolectados
Caracterización del BSC	Determinación aplicado al proyecto del alcance del BSC como herramienta, estableciendo parámetros de salida y de entrada	Matriz de Oportunidad de indicadores por perspectiva y fases de la metodología.
Manejo y seguimiento de indicadores.	Determinar los indicadores y todas sus partes subsecuentes definidos para monitorear los factores claves de éxito	Perspectivas del Cuadro de mando integrado.

Fuente: El Autor 2013

3.2.4 Gestión del Tiempo

Frente a la gestión de tiempo para este proyecto se plantea la temporización del mismo, monitoreando los entregables de la fase de inversión del proyecto en donde a través de un esquema se incluye la información de tareas, fechas de inicio, fin, responsable y recursos básicos necesarios para el cumplimiento de la planificación realizada.

Dentro la programación realizada se establece que el Análisis de Implementación del BSC en la empresa PRODUMEDIX INTERNACIONAL S.A.S tendrá una duración total de 98 iniciando el 25 de Julio del 2013 y Finalizando el 16 de Diciembre del 2013 con una duración total de 98 días teniendo un horario de lunes a Viernes de 8:00am a 5:00pm.

Tabla 10. Cronograma de actividades secuenciadas

ID	Actividad	Descripción de Tarea	Duración	Comienzo	Fin	Actividades Predecesoras
1	Aprobación Propuesta de Grado	Presentación de Iniciativa ante la universidad	1 d	25-07-13	25-07-13	-
2	Acta de Constitución	Consiste en desarrollar un documento que autoriza formalmente el proyecto ante la Empresa	0 d	25-07-13	25-07-13	1
3	Diagnóstico de la Situación Actual	Diagnóstico del estado actual de PRODUMEDIX INTERNACIONAL S.A.S tanto en su entorno comercial, financiero y estructura organizacional.	60 d	26-07-13	20-10-13	-
4	Contexto Competitivo	Consideraciones iniciales de las ventajas y desventajas del mercado farmacéutico	20 d	26-07-13	23-08-13	2
5	Antecedentes del BSC aplicado en otras empresas	Establecer asociaciones de aplicación del BSC en PRODUMEDIX INTERNACIONAL S.A.S. con casos de éxito de otras empresas	10 d	24-08-13	06-09-13	4
6	Caracterización del BSC	Determinar las características necesarias del modelo del BSC para implementar según las necesidades requeridas.	15 d	07-09-13	28-09-13	5
7	Manejo y dimensionamiento de Indicadores	Establecer los ratios e índices fundamentales con lo que puedan materializar de forma óptima las necesidades planteadas en los objetivos	15 d	29-09-13	20-10-13	6
8	Factibilidad	Desarrollo 5 de las 9 áreas disciplinarias en la metodología del PMOBOK	25 d	29-09-13	04-11-13	-
9	Gestión del Alcance del Proyecto:	Contiene todos los procesos que se deben realizar para asegurar el cumplimiento de los objetivos establecidos en la implementación del BSC.	7 d	29-09-13	07-10-13	6

10	Gestión del Tiempo del Proyecto:	Se tienen en cuenta todos los procesos requeridos para administrar y controlar la ejecución de la implementación del BSC dentro de los plazos establecidos.	5 d	21-10-13	27-10-13	7,12
11	Gestión de los Costos del Proyecto:	Incluye la estimación y presupuesto de los costos en que debe incurrir el Conjunto Residencial para llevar a cabo el proyecto y los beneficios que se obtienen de la implementación del programa en la reducción en la tarifa del servicio de aseo.	3 d	21-10-13	25-10-13	7,9
12	Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto	Incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen el equipo del proyecto conformado por aquellas personas a las que se les han asignado roles y responsabilidades para completar el proyecto.	3 d	10-10-13	13-10-13	9
13	Gestión de los Riesgos del Proyecto:	Contiene la identificación de los principales riesgos del proyecto y el análisis del riesgo financiero mediante el software Risk Simulator 2011.	5 d	28-10-13	04-11-13	10
14	Realización Documentación Implementación BSC	Generar los tareas requeridas en la puesta en marcha de la implementación del proyecto	35 d	21-10-13	14-12-13	-
15	Elaboración del BSC	Establecer estrategias de la forma como fueron formuladas en la implementación de la planeación estratégica	25 d	21-10-13	28-11-13	7
16	Revisión Metodológica	Verificación de la implementación del BSC y retroalimentación de aplicación	5 d	29-11-13	05-12-13	7,15,12
17	Control de Cambios	Describir la metodología para la planificación y comunicación de cambios que afecten la integridad del BSC y/o que generen impacto en el normal desempeño de los procesos de la organización	5 d	07-12-13	14-12-13	16,13
18	Aprobación del BSC	Culminación del proyecto	7 d	07-12-13	16-12-13	-
19	Entrega Final	Actividad encaminada a la retroalimentación tras la implementación del BSC en procura del mejoramiento continuo.	5 d	07-12-13	14-12-13	16
20	Entrega documentación Final a la Alta	Establecer medidas de rastreo para determinar los factores claves de éxito tras el	2 d	15-12-13	16-12-13	17,5

	Gerencia	establecimiento del BSC				
21	500. Fin del Proyecto	Cierre del proyecto.	0 d	16-12-13	16-12-13	19,20

Fuente: El Autor 2013

El ajuste de este cronograma es responsabilidad de la alta Dirección y de la gerencia Financiera, basados en los informes de cumplimiento derivado de la gestión de cada líder de área a fin de administrar los cambios en las actividades que no se han cumplido y que puedan afectar el desarrollo de las actividades sucesoras, dicha relación entre las actividades y su distribución en el tiempo se desarrollaron en el programa detallado de trabajo realizado en la herramienta de Microsoft Office Project 2010, las cuales se establecieron con relaciones lógicas de las actividades.

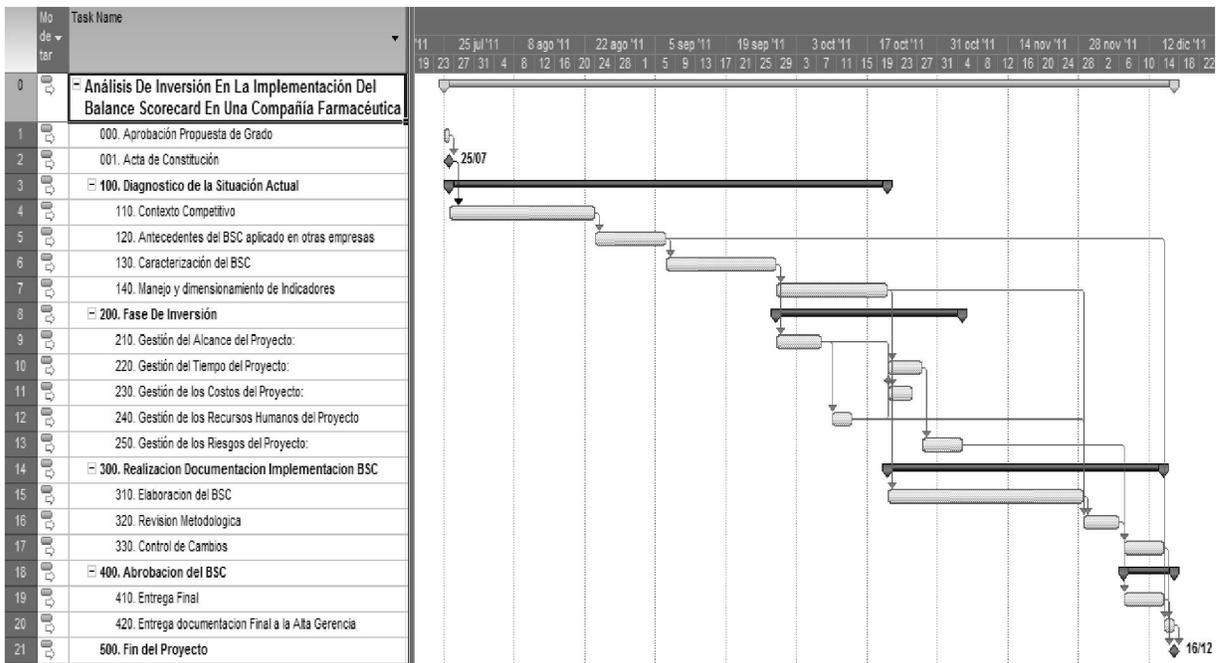


Figura 3. Cronograma Inicial del Proyecto

Fuente: El Autor 2013

3.2.5 Gestión de los Costos

Los costos de la implementación del Balance Scorecard se dan costos de inversión para la etapa de análisis y se estima unos costos fijos y variables para un horizonte de 5 años los cuales se muestran a continuación:

Tabla 11. Flujo de Caja, Egresos de la implementación y puesta en marcha del proyecto.

FLUJO DE CAJA (Egresos)	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018
Costos de Administración	\$ 0	\$ 17.878.000	\$ 18.447.460	\$ 18.060.946	\$ 18.638.638	\$ 18.260.727
Contratación de un Ingeniero Industrial para el control, monitoreo y mantenimiento del BSC.	\$ 0	\$ 1.800.000	\$ 1.881.000	\$ 1.965.645	\$ 2.054.099	\$ 2.146.533
Carga Prestacional	\$ 0	\$ 188.000	\$ 196.460	\$ 205.301	\$ 214.539	\$ 224.193
Gastos generales de administración	\$ 0	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000
Licenciamiento, personalizaciones y actualizaciones de Software de BSC	\$ 0	\$ 1.370.000	\$ 1.850.000	\$ 1.370.000	\$ 1.850.000	\$ 1.370.000
Asesoramiento y capacitación cíclica	\$ 0	\$ 14.400.000	\$ 14.400.000	\$ 14.400.000	\$ 14.400.000	\$ 14.400.000
Costos de Inversión	\$ 21.250.000	\$ 0				
Compra de software de aplicación del BSC	\$ 5.250.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Honorarios de implementación del BSC	\$ 16.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total Egresos	\$ 21.250.000	\$ 17.878.000	\$ 18.447.460	\$ 18.060.946	\$ 18.638.638	\$ 18.260.727
% de Egreso / Ingreso	0,13%	0,11%	0,11%	0,10%	0,10%	0,09%

Fuente: El Autor 2013

Frente a los ingresos proyectados para el año 2013, el costo del Análisis de Inversión de la implementación BSC es del 0.13% y tan solo un 1% en la participación gastos de los lo que nos indica que tiene un impacto muy bajo frente a la liquidez de efectivo de la caja. Con los resultados obtenidos y reflejados en la Utilidad operacional y el EBITDA por la implementación del BSC estos costos reflejan una disminución del 0.1% y el 0.88% para el margen de ingreso y participación del egreso respectivamente.

3.2.4 Gestión de Recursos Humanos

El proyecto es de autogestión, lo que indica que la dirección estará a cargo de la junta de administración del Conjunto, el gestor principal será el administrador del Conjunto y deberá contar con la activa participación de la totalidad de los residentes del Conjunto a fin de obtener los resultados esperados. Se contempla la generación de un nuevo puesto de trabajo, el cual dará mantenimiento, control, reporte del cuadro de mando integrado, esta nueva plaza estará dentro de la jefatura de Administrativa y lógica de la gerencia Administrativa y Financiera.

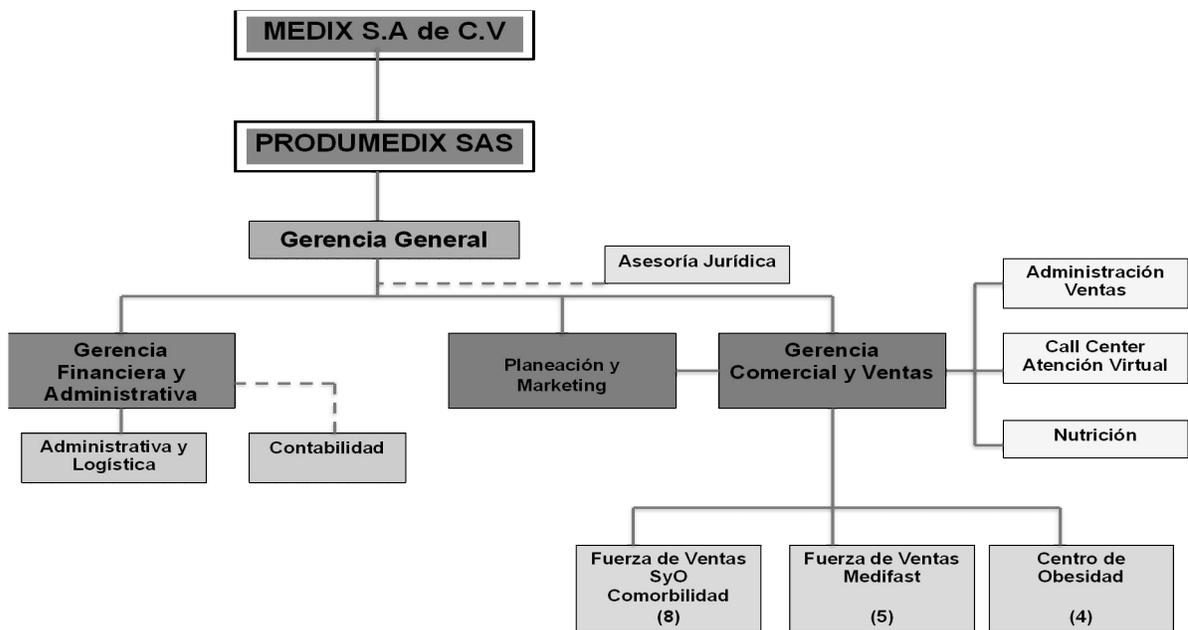


Figura 4. Cronograma Inicial del Proyecto
Fuente: Produmedix Internacional S.A.S 2013

Tabla 12. Matriz de Responsabilidades

Actividad	ROLES / PERSONAS					
	SP	PM	GF	PSM	PEC	PSU
000. Aprobación Propuesta de Grado						
001. Acta de Constitución	A	R				
100. Diagnostico de la Situación Actual	A	R				
110. Contexto Competitivo	A	R				
120. Antecedentes del BSC aplicado en otras empresas		R				
130. Caracterización del BSC		R				
140. Manejo y dimensionamiento de Indicadores	A	R				
200. Fase De Inversión						
210. Gestión del Alcance del Proyecto:		R	P			
220. Gestión del Tiempo del Proyecto:						
230. Gestión de los Costos del Proyecto:						
240. Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto		R	P			
250. Gestión de los Riesgos del Proyecto:		R	P			
300. Realización Documentación Implementación BSC		R	P			
310. Elaboración del BSC						
320. Revisión Metodológica		R		P		
330. Control de Cambios		R			P	P
400. Aprobación del BSC		R		P		
410. Entrega Final		R			P	P

420. Entrega documentación Final a la Alta Gerencia		R		P		
500. Fin del Proyecto		R			P	P
Códigos de Responsabilidades: R = Responsables del Entregable A = Aprueba el entregable P = Participa V = Revisa	Códigos de Roles de la Empresa: SP = Gerente General PM = Project Manager del proyecto GF = Gerentes funcionales PSM = Proveedor implementación BSC					

Fuente: El Autor 2013

3.2.6 Gestión de Riesgos

La identificación de los riesgos incluye determinar los riesgos que pueden afectar el proyecto y documentar sus características. Identificar los Riesgos es un proceso iterativo debido a que se pueden descubrir nuevos riesgos o pueden evolucionar conforme el proyecto avanza a lo largo de su ciclo de vida [4]. En la siguiente tabla se muestran los principales riesgos identificados en las fases de pre inversión e inversión del proyecto:

Tabla 13. Identificación de Riesgos

TIPO DE RIESGO		ID	RIESGO
De la gerencia del Proyecto	Estimación	1.1	Representativa de la Junta directiva a nivel Nacional
	Estimación	1.2	Liderazgo y credibilidad institucional
	Estimación	1.3	Capacidad de gestión
	Estimación	1.4	Habilidad para responder a la tecnología cambiante
	Planeación	1.5	Evaluación del clima organizacional
	Planeación	1.6	Articulación con entidades públicas y provavilidades (alianzas estratégicas)
Tecnológica	Calidad	2.1	La seguridad informática
	Calidad	2.2	know how tecnológico (sistemas propios y confiables)
	Requerimiento	2.3	Tecnología en comunicaciones
	Requerimiento	2.4	Limitaciones en Software
	Requerimiento	2.5	Infraestructura tecnológica que garantiza un servicio efectivo.
Financiera	Recursos	3.1	Limitación de recursos económicos para el desarrollo de los planes y programas
	Recursos	3.2	Disponibilidad de proveedores e insumos
	Recursos	3.3	Bajo endeudamiento
	Estimación	3.4	Estacionalidad de los ingresos
	Estimación	3.5	Limitación de los sistemas contables y financieros con la estructura de indicadores y de compensación

Talento Humano	Recursos	4.1	Personal idóneo y calificado en mejoramiento continuo.
	Estimación	4.2	Transparencia
	Organizacional	4.3	Políticas de administración del talento humano.
	Organizacional	4.4	Baja rotación de personal
	Organizacional	4.5	Ausentismos laboral
	Organizacional	4.6	Sentido de pertenencia y compromiso
	Estimación	4.7	Niveles de remuneración
	Estimación	4.8	Evaluación de desempeño
	Organizacional	4.9	Plan de capacitación
	Organizacional	4.10	Formación del personal

Fuente: El Autor 2013

Luego de realizar la identificación y análisis cualitativo de cada uno de los riesgos en la formulación en la implementación del BSC en PRODUMEDIX INTERNACIONAL S.A.S., la matriz de probabilidad - impacto que resultó del análisis cualitativo es la siguiente:

Tabla 14. Matriz probabilidad - impacto de los principales riesgos identificados

	ALTA PROBABILIDAD	BAJA PROBABILIDAD
ALTO IMPACTO	1.6 - 2.1 - 2.5 3.5 - 4.6 - 4.7 4.10	1.1 - 2.3 - 3.1 4.1
BAJO IMPACTO	1.4 - 1.6 - 3.4 3.3 - 4.8 -	2.2 - 2.4 - 4.9

Fuente: El Autor 2013

Los números que aparecen en la matriz corresponde al identificador ID que se le asignó a cada riesgo y que se encuentran relacionados en la tabla de identificación de riesgos.

Se realizó la cuantificación de los principales riesgos identificados en la matriz probabilidad – impacto. De acuerdo al análisis cualitativos a los 7 riesgos identificados como altos, se les asignó una probabilidad ALTA que puede oscilar entre el 25% al 50%. Para los riesgos más probables se determinó una probabilidad de máximo el 30%.

Tabla 15. Evaluación cuantitativa de los riesgos de mayor probabilidad e impacto

ID	RIESGO	PROBABILIDAD D E RIESGO
1.6	Articulación con entidades públicas y probabilidades (alianzas estratégicas)	25%
2.1	La seguridad informática	25%
2.5	Infraestructura tecnológica que garantiza un servicio efectivo.	30%
3.5	Estacionalidad de los ingresos	30%
4.6	Sentido de pertenencia y compromiso	30%
4.7	Niveles de remuneración	25%
4.10	Formación del personal	30%

Fuente: El Autor 2013

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La optima implantación se requiere del liderazgo la alta gerencia, una buena comunicación y participación, la adecuada consolidación y esfuerzo de todos los procesos que hacen parte de la cadena de valor, la relación entre los colaboradores, sus responsabilidades y como vencer las barreras al cambio que supone el control como regulador de nuestra actividad.

Establecer los procesos core de la cadena de abastecimiento como una estrategia que permita desarrollar una verdadera orientación al cliente.

Se recomienda el desarrollo o adquisición de un software que permita administrar los indicadores de gestión, para efectuar un monitoreo y seguimiento del cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Se recomienda que los objetivos estratégicos que sirvieron de insumo para desarrollar el plan de acción sean en lo posible y de acuerdo a los recursos de la entidad puesta en marcha para garantizar el cumplimiento de la estrategia trazada por la entidad.

Se recomienda la revisión periódica de los objetivos estratégicos y los indicadores de gestión definidos que permitan responder a las condiciones cambiantes del entorno y la direccionamiento de la entidad.

Implementar un sistema de compensación por incentivos, atados al cumplimiento de las metas fijadas, lo que facilita la alineación de la organización, y por ende todos sus miembros hacía la estrategia.

AGRADECIMIENTOS

Cordial agradecimiento al Laboratorio PRODUMEDIX INTERNACIONAL S.A.S y a la Universidad Militar Nueva Granada por el apoyo en el desarrollo de este proyecto.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- [1] Daniel Martínez Pedros y Artemio Milla Gutiérrez., (2012). La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integrado. Edición Días de Santos S.A. 28037 Madrid.
- [2] Alfred Rappaport., (1998). La creación de valor para el accionista. Una guía para inversores y directivos. Ediciones Deusto.
- [3] KAPLAN Robert y NORTON David., (2000). Cuadro de Mando Integral. Barcelona, España: Gestión 2000. Segunda Edición.
- [4] Project Management Institute, Inc., (2008). Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®). Cuarta edición. Newtown Square, Pennsylvania. ISBN: 978-1- 933890-72-2
- [5] Francisco Amo Baraybar., (2008). El Cuadro de Mando Integral «Balanced Scorecard». Esic Editorial.
- [6] Michael E. Porter., (2003). Biblioteca de planeación y estrategia: Estrategia en acción: ejecución, políticas y resultados de la planeación comercial. Volumen 5 de Biblioteca de planeación y estrategia, Alfonso Vasseur Walls. Continental.
- [7] Robert S. Kaplan, David P. Norton., (2001). Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral Para implantar y gestionar su Estrategia. Traducción: Carlos Ganzinelli y Adriade Gispert Ramis. Gestión 2000.
- [8] Serna Gómez Humberto. Gerencia Estratégica – Teoría – Metodológica – Alineamiento implementación y mapas estratégicos . Indicadores de Gestión – Editorial 3R 8º edición página 279