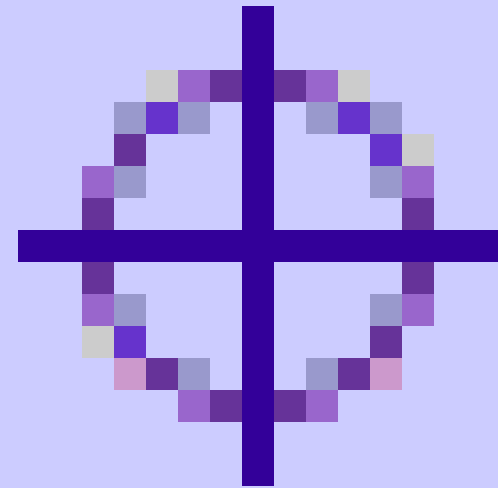


Charla

“Balanced Scorecard como Sistema de Gestión Estratégica”

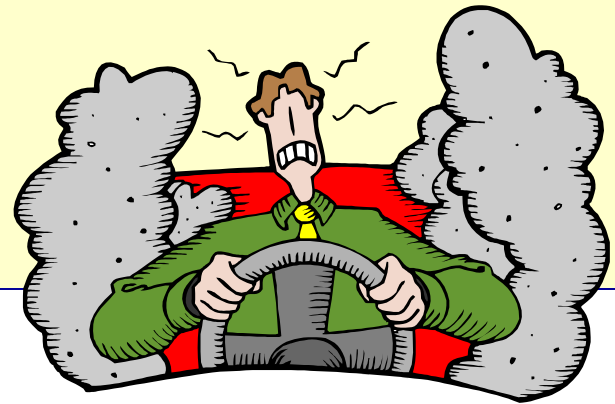
Balanced Scorecard



- Otros nombres:**
- **Cuadro de Mando Integral**
 - **Tablero de Control**

“Gestionar una empresa a través de la observación de sus resultados financieros (Estado de Resultados) es como manejar un automóvil por el espejo retrovisor”

Robert Kaplan y David Norton
“The Balanced Scorecard”



La Contabilidad como Sistema de Gestión ...

Ingresos			Costos		
	1° T	2° T		1° T	2° T
Venta Producto 1	1.000	1100	Costo Ventas Reg A	100	80
Región A	200	250	Costo Ventas Reg B	200	220
Región B	300	300	Costo Ventas Reg C	300	330
Región C	500	550	Costo Materiales	600	600
Venta Producto 2	2000	1900	Costo Mano Obra	600	800
Región A	300	200	Costo Publicidad	100	100
Región B	700	800	Costo Personal apoyo	400	600
Región C	1000	900	Costos Admn. apoyo	200	300
TOTAL INGRESOS	3000	3000	TOTAL COSTOS	2500	3030

Beneficio 1° T: 500

Beneficio 2° T -30

La Contabilidad como Sistema de Gestión ...

Costos		
	1° T	2° T
Costo Personal Apoyo	400	600
Gerencia	100	100
Administrativos	200	200
Externos	90	150
Horas Extras	10	150

Acción N° 1: Reducir Externos

Acción N° 2: Reducir Horas Extras

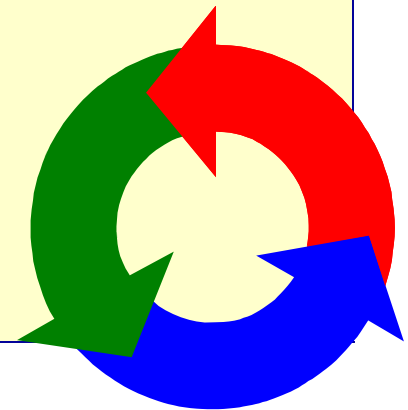
Costos		
	1° T	2° T
Costo Personal Apoyo	400	600
Gerencia	100	100
Administrativos	200	200
Externos	90	150
Horas Extras	10	150

Sin embargo, el análisis puramente contable no muestra que...

- Las horas extras y el personal externo han aumentado por el incremento de los trabajos de reproceso en las renovaciones de créditos en la Región X.
- Que el aumento de los reprocesos se debe a un incremento en los errores de en el proceso de renovación original.
- Que el aumento de los errores se debió a una elevada rotación del personal en la región X.
- Que el aumento de la rotación del personal en la región X se debe a que los supervisores fueron recién ascendidos a esa posición y no están formados para liderar equipos de trabajo

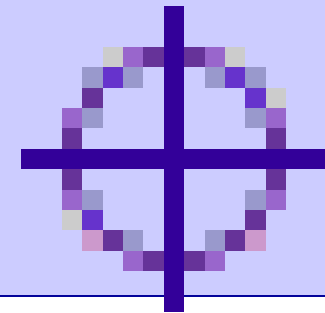
“Los directivos debieran determinar las relaciones **causa-efecto**, al interior de su organización, que son las que generan los resultados operacionales y financieros.”

Robert Kaplan y David Norton
“The Balanced Scorecard”



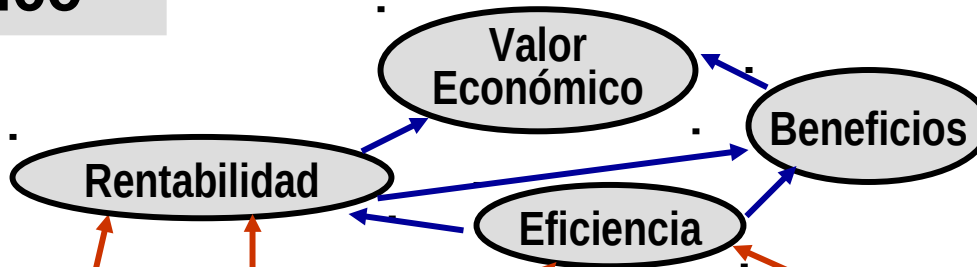
Cuatro Perspectivas:

- Financiera
- Cliente
- Procesos Internos
- Innovación y Crecimiento

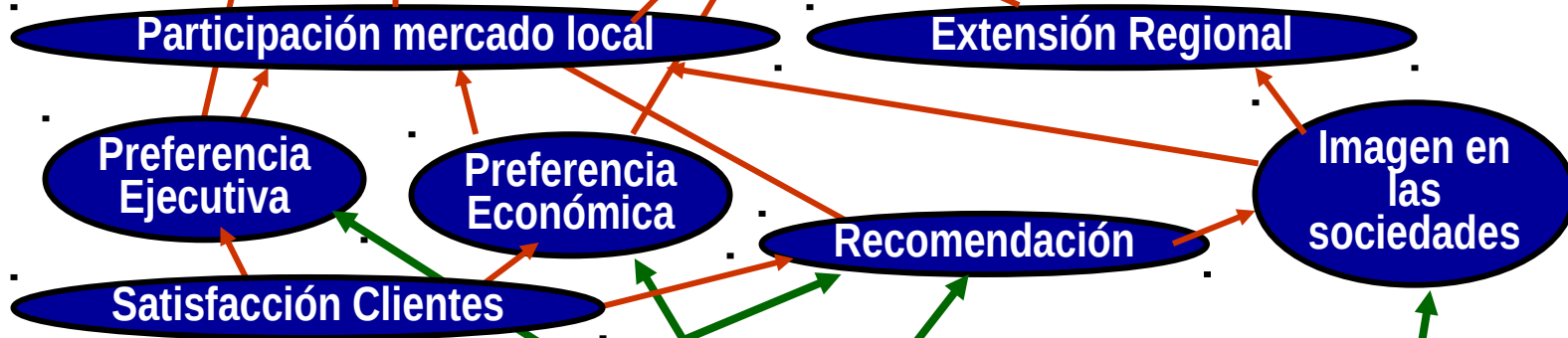


Mapa Estratégico

Perspectiva Financiera



Perspectiva Clientes y Mercado



Perspectiva de los procesos

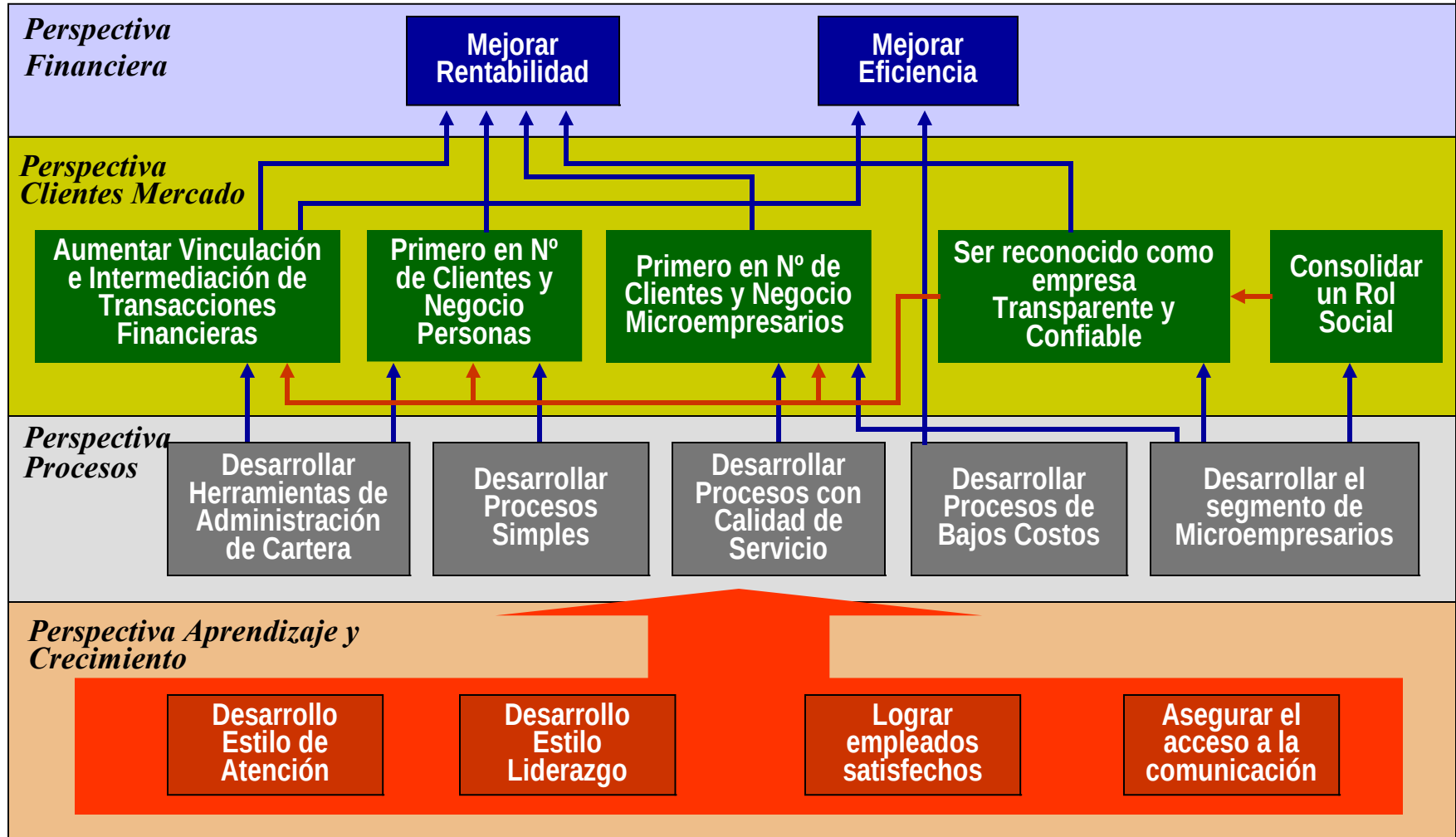


Perspectiva Personas y Organización

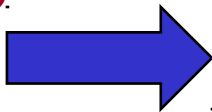


	MAPA	INDICADORES	METAS	PLANES	RECURSOS
Perspectiva Financiera	<p>Diagrama de flujo con los siguientes nodos: Valor Económico (top), Rentabilidad (left), Eficiencia (bottom), Beneficios (right). Flechas azules indican relaciones: Valor Económico → Rentabilidad, Valor Económico → Beneficios, Rentabilidad → Eficiencia, Beneficios → Eficiencia.</p>				
Perspectiva Clientes y Mercado	<p>Diagrama de flujo con los siguientes nodos: Participación mercado local (top left), Recomendación (middle right), Satisfacción Clientes (bottom left). Flechas azules indican relaciones: Participación mercado local → Recomendación, Satisfacción Clientes → Recomendación, Recomendación → Participación mercado local.</p>				
Perspectiva de los procesos	<p>Diagrama de flujo con los siguientes nodos: Procesos Atención clientes (left), Gestión lealtad de clientes (right). Flechas verdes indican relaciones: Procesos Atención clientes → Gestión lealtad de clientes, Gestión lealtad de clientes → Procesos Atención clientes.</p>				
Perspectiva Personas y Organización	<p>Diagrama de flujo con los siguientes nodos: Competencia personal de atención (top left), Gestión Motivación (middle right), Proceso selección (bottom left). Flechas azules indican relaciones: Proceso selección → Competencia personal de atención, Gestión Motivación → Competencia personal de atención, Competencia personal de atención → Gestión Motivación.</p>				

MAPA ESTRATÉGICO: DIAGRAMA CAUSA-EFECTO DE LA LÓGICA DE LA ESTRATEGIA



**CUADRO
DE
MANDO**



OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADORES
PERSPECTIVA FINANCIERA	
Mejorar Rentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Beneficio Neto ↳ Margen Operacional
Mejorar Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Cost / Income ↳ Gastos Generales
PERSPECTIVA MERCADO CLIENTES	
Aumentar la vinculacion e intermediacion de transacciones financieras	<ul style="list-style-type: none"> ↳ % clientes vinculados ↳ % clientes básicos con transacciones ↳ Antigüedad promedio
Ser primeros en n° de clientes y negocio en segmento personas	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Participación de mercado en clientes Personas ↳ Participación de mercado en volúmenes Personas
Ser primeros en n° de clientes y negocios en segmento microempresarios	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Participación de mercado en clientes Microempresas ↳ Participación de mercado en volúmenes Microempresas
Ser reconocidos como empresa transparente y confiable	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Satisfacción neta en transparencia y confianza ↳ % clientes Apóstoles
Consolidar un ROI Social	<ul style="list-style-type: none"> ↳ % satisfacción en desarrollo social ↳ % clientes capacitados
PERSPECTIVA DE PROCESOS	
Desarrollar oferta comercial	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Desarrollo del mix de productos
Desarrollar procesos simples	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Productividad empleado punto contacto ↳ % Solución inconsistencias
Procesos con calidad de servicio	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Satisfacción neta general con el servicio
Desarrollar procesos de bajos costos	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Costo por transacción ↳ Tasa transacciones por servicios automatizados
Desarrollar el segmento de microempresarios	<ul style="list-style-type: none"> ↳ N° subsegmentos abiertos ↳ Nivel de penetración en cada subsegmento
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	
Desarrollar estilo de atención	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Tasa de cumplimiento atributos del estilo
Desarrollar estilo de liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Tasa de cumplimiento atributos de liderazgo ↳ % cumplimiento termómetro de la estrategia
Lograr empleados satisfechos	<ul style="list-style-type: none"> ↳ % empleados satisfechos
Asegurar el alineamiento en la comunicación	<ul style="list-style-type: none"> ↳ % cumplimiento plan comunicacional

	Mapa Estratégico	Objetivos	TABLERO DE CONTROL		Planes Estratégicos	Ppto. Estrat.
			Indicadores	Metas		
FINANCIEROS		<ul style="list-style-type: none"> Aumento utilidades 	11 Utilidad / Ventas	M1		
			12 AC/PC Pasivo/ Capital	M2		
			13 Aumento ventas año 2002: 15 – 20%	M3		
CLIENTES MERCADO		<ul style="list-style-type: none"> Aumentar ventas Captar nuevos clientes Recomendaciones Clientes satisfechos 	14 Variación n° Clientes			
			15 N° recomendaciones por me	M4		
			16 N° reclamos	M5		
			17 N° negocio	M6		
			18 Ventas totales	M7		
			19 N° Clientes	M8		
PROCESOS		<ul style="list-style-type: none"> Estrategia de ventas Integrar servicios Mejoramiento de procesos clave Implementación de Sist. calidad 	110 x neg. cerrados	M9	P1.	R1
					P2.	R2
			111 n° visitas	M10	P3.	R3
			112 T resp. Cotizac. x atrasos	M11	P4.	R4
			113 Costos no conformidad	M12 245 \$MM	P5.	R5
DESARROLLO ORGANIZACIONAL		<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo Política de Personal Descripción de cargo, selección de personal Evaluación de desempeño Satisfacción del personal y capacitación 	114 Encuestas: tasas de ausentismo, permisos, atraso	M13 Desarrollar	P6.	R6
					P7.	R7
					P8.	R8
					P9.	R9

COMO SE TRABAJA The Balanced Scorecard

1. Elaboración del BSC corporativo (nivel empresa):
 - Consenso en la estrategia (mapa estratégico)
 - Consenso en los indicadores
 - Consenso en metas, planes de acción y recursos
2. Despliegue del BSC corporativo hacia las áreas de la empresa a través de los planes de acción

El Cuadro de Mando Integral en una Empresa



Perspectiva Financiera

**Resultados deseados por los
accionistas**

Perspectiva Financiera

Resultados: Financiero operacional

- Beneficios
- ROE
- Cost Income

Con base en el análisis estratégico realizado por la organización (alta dirección y accionistas):

- ▶ ¿Cuáles son los resultados financieros a alcanzar (globales)?
- ▶ Específicamente, ¿que objetivos deseamos alcanzar?
- ▶ ¿De dónde viene y por donde podrá venir el dinero en el futuro?
- ▶ ¿Cuáles son los indicadores clave que nos permitirán medir mejor nuestro desempeño con respecto a la estrategia escogida?

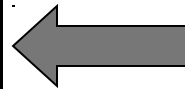
Perspectiva del Cliente

Satisfacción y lealtad de clientes
Imagen en el mercado

Cientes y Mercado

Resultados: Financiero operacional

- Beneficios
- ROE
- Cost Income



Clientes y Mercado

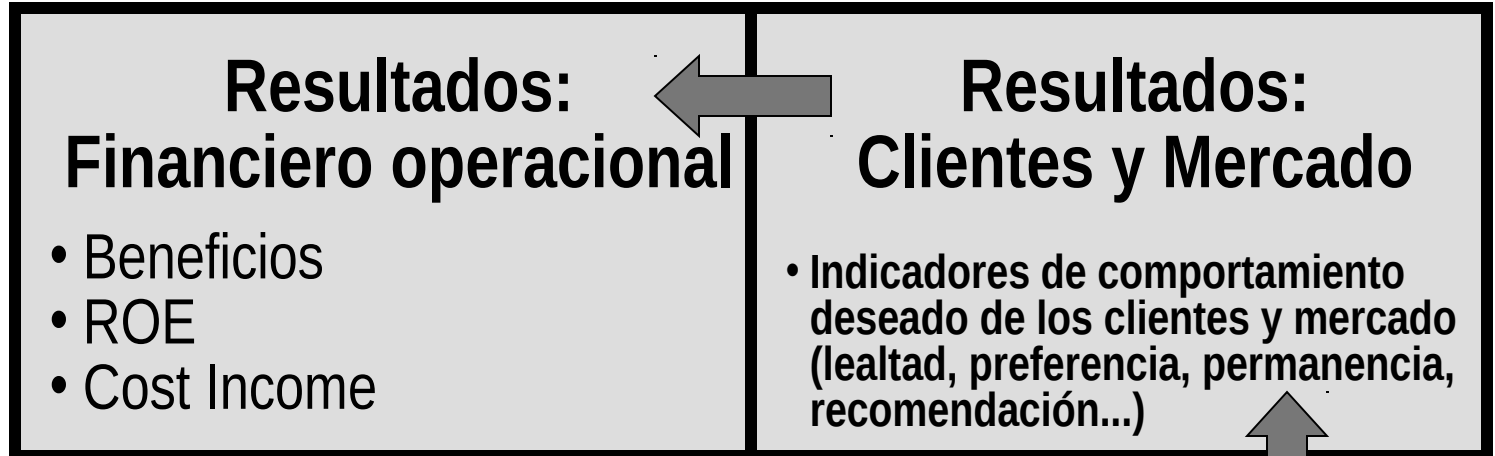
¿Qué resultados deben lograrse, en el mercado y con mis clientes, para alcanzar los objetivos?

- ▶ **¿Cuál es el comportamiento deseado de los clientes y clientes potenciales para alcanzar estos resultados?**
- ▶ **¿Cómo medir la evolución de este comportamiento (indicadores de lealtad)?**
- ▶ **¿Cuáles son los factores clave que explican este comportamiento deseado (lealtad) de los clientes y clientes potenciales?**
- ▶ **¿Cuál es la propuesta de valor hacia los clientes, suficientemente competitiva para lograr el comportamiento deseado de los clientes?**

Perspectiva de los Procesos

Los procesos clave

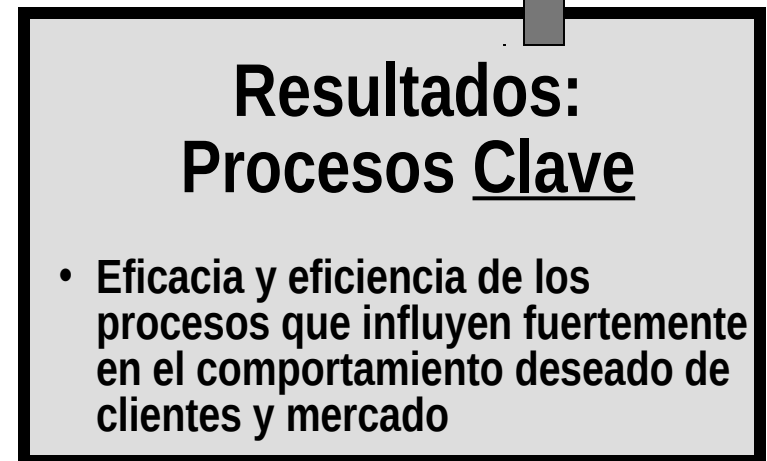
Procesos



¿Cuáles son los pocos procesos que tienen el mayor impacto en el comportamiento de los clientes y de los clientes potenciales

¿Cuál es la eficiencia y eficacia de estos procesos “clave”?

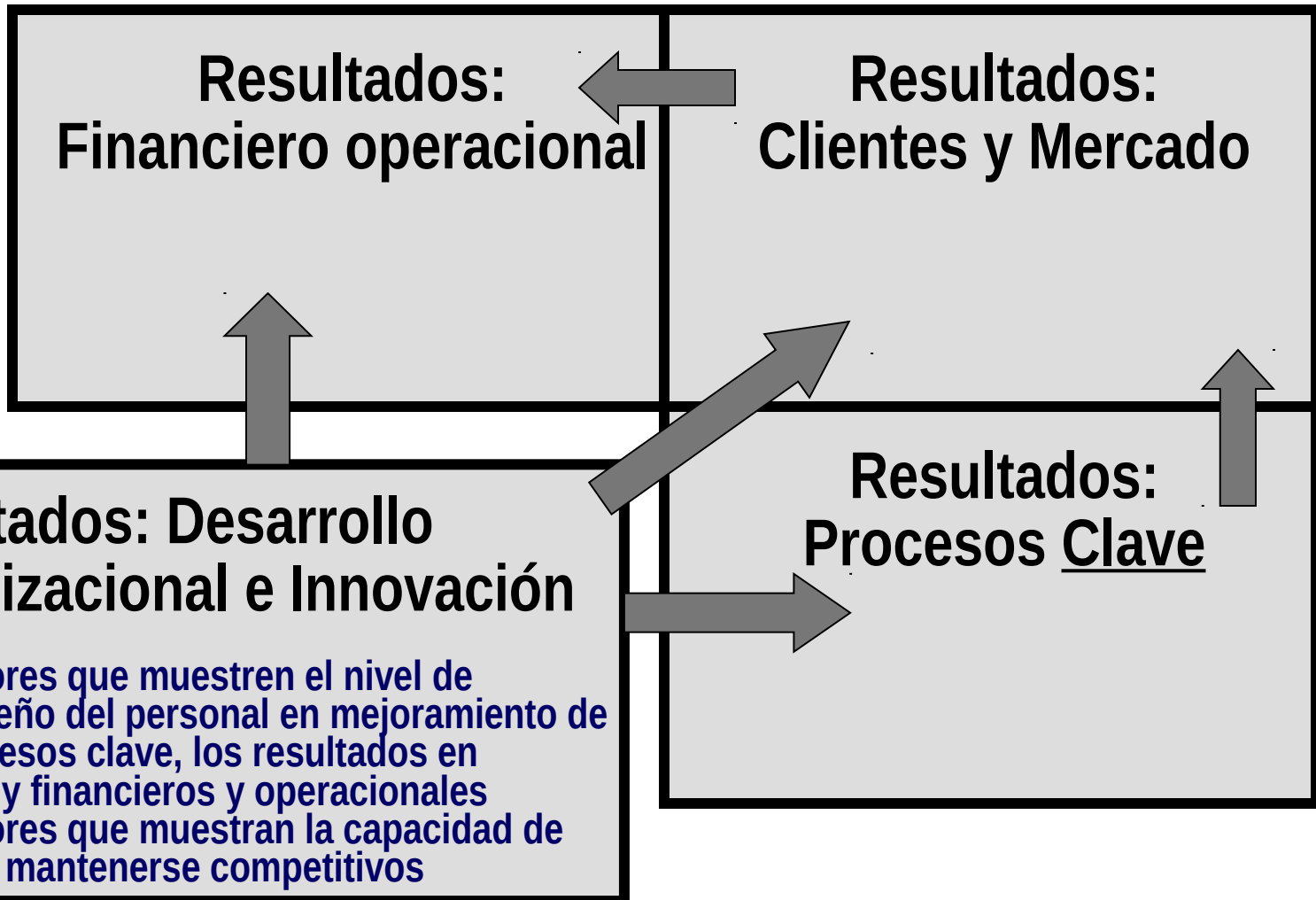
→ **Indicadores de eficacia y eficiencia de los procesos clave**



Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

- 1. Las Personas**
- 2. La organización y sistemas de trabajo**

Indicadores del personal



Resultados Financieros

- ROE
- Utilidad Neta
- Cost/Income

Resultados de Cliente

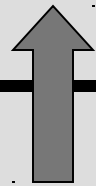
- Indicadores de comportamiento deseado de los clientes y mercado (lealtad, preferencia, permanencia, recomendación...)

Resultados de Desarrollo Organizacional e Innovación

- Indicadores del nivel de competencia y motivación para mejorar el desempeño de los procesos clave (talentos, formación, experiencia, lealtad)
- Indicadores que muestran la capacidad de crecer y mantenerse competitivos

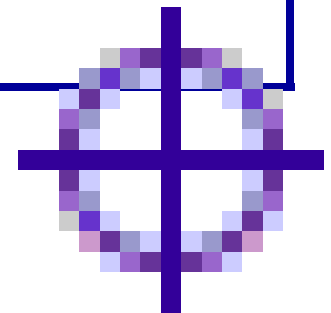
Resultados de Procesos Internos

- Eficacia y eficiencia de los procesos que influyen fuertemente en el comportamiento deseado de clientes y mercado



Utilidad del Balanced Scorecard

- 1. Clarificar y consensuar los objetivos**
- 2. Validar y ajustar la estrategia**
- 3. Focalizar la organización (despliegue de objetivos y estrategia)**
- 4. Comunicar objetivos y estrategia**
- 5. Integración de iniciativas**

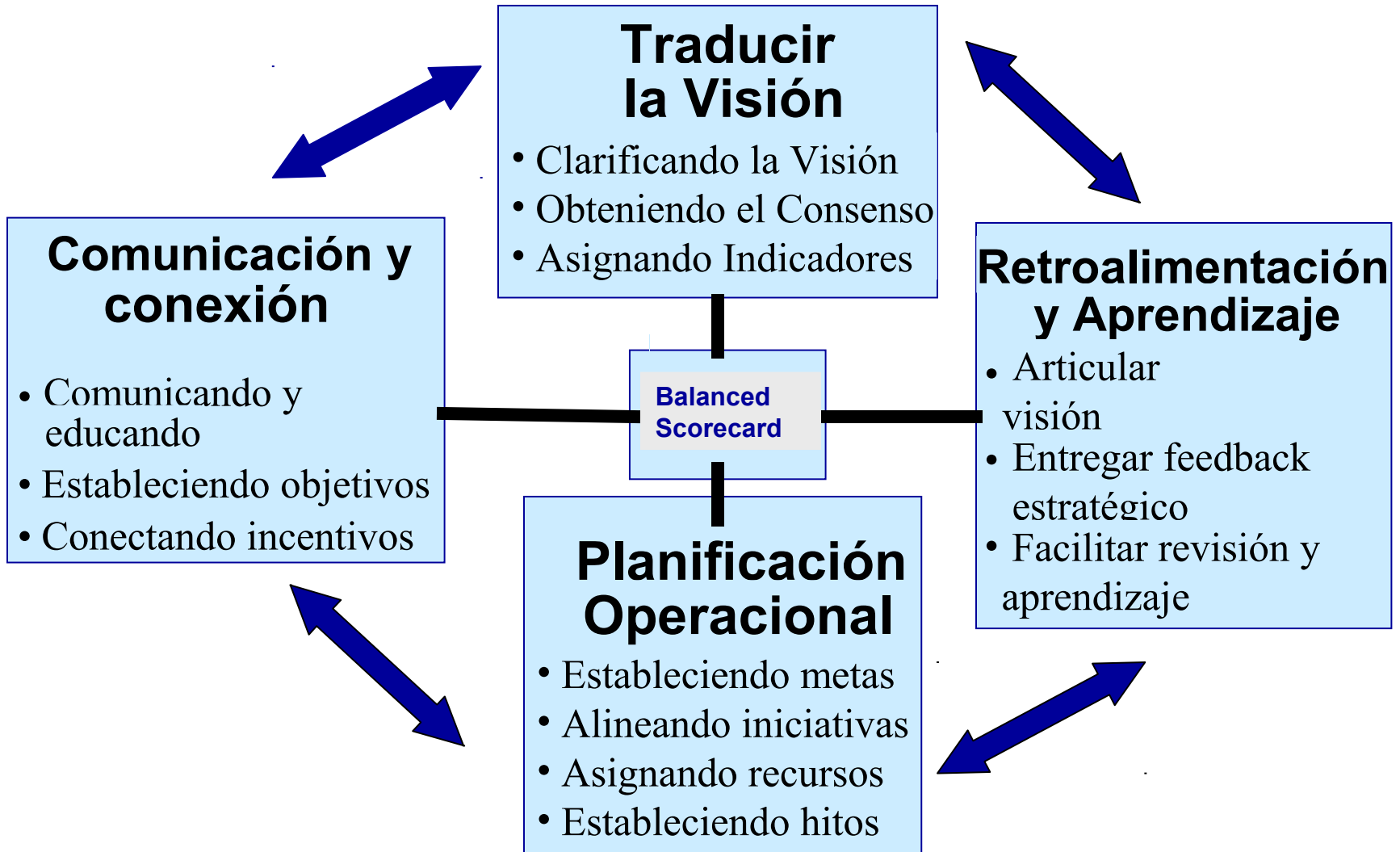


El Tablero de Control como sistema de gestión estratégica

“El Tablero de Control permite introducir cuatro nuevos procesos de gestión que separadamente, y en conjunto, contribuyen a enlazar o conectar los objetivos estratégicos de largo plazo con las acciones de corto plazo”

- ▶ Traducir la Visión
- ▶ Comunicar y Conectar
- ▶ Planificación Operacional
- ▶ Retroalimentación y Aprendizaje

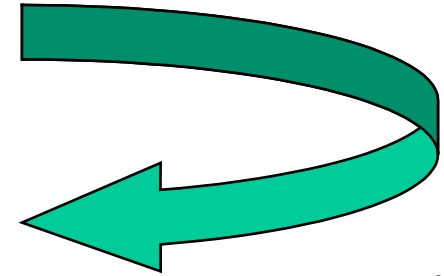
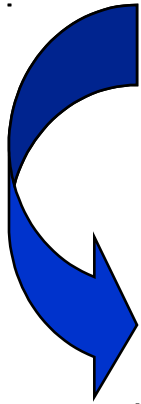
Gestión de la Estrategia: Cuatro Procesos



Planeamiento Estratégico

Cuadro de Mando Integral

Control de Planificación Estratégica



Planeamiento Estratégico:

Es uno de los principales procesos de gestión en una organización. Permite establecer la estrategia y sus objetivos de corto y mediano plazo para el logro de una posición competitiva desafiante y factible, de acuerdo con un análisis externo y a las capacidades internas de la empresa.

Responde a las preguntas:

- ▶ ¿Cómo puedo competir favorablemente en el futuro, en los mercados que interesan a la empresa?
- ▶ ¿Cuál es el camino, u objetivos estratégicos?
- ▶ ¿Qué se debe hacer para superar las áreas de mejora (crear capacidades) y lograr los objetivos estratégicos?

Balanced Scorecard:

Es un sistema de control de la gestión estratégica.

Contiene las mediciones de las capacidades de la empresa que tienen mayor impacto en sus resultados en el mercado o financieros:

Permite realizar análisis de la relación causa – efecto entre los indicadores de resultados clave y actuar sobre ellos para modificar o producir nuevos efectos deseados.

Responde a las preguntas

- ▶ ¿Mi estrategia es “capaz”?
- ▶ ¿Qué capacidades (procesos / personas) debo desarrollar?
- ▶ ¿Cómo puedo desplegar, “poner en marcha” mi estrategia?
- ▶ ¿Cómo puedo alinear toda la organización hacia los objetivos?

Lecciones aprendidas:

- **No existe el Balanced Scorecard perfecto, pero cualquier aproximación sirve mucho**
- **Mantenerlo simple. Muy simple.**
- **Participación o muerte del tablero**
- **Usarlo como “el medio principal” de seguimiento de resultados (no algo más)**
- **Alinear las iniciativas estratégicas a los indicadores del BSC**
- **Revisar el BSC anualmente, de acuerdo a la verificación de las relaciones causa y efecto**