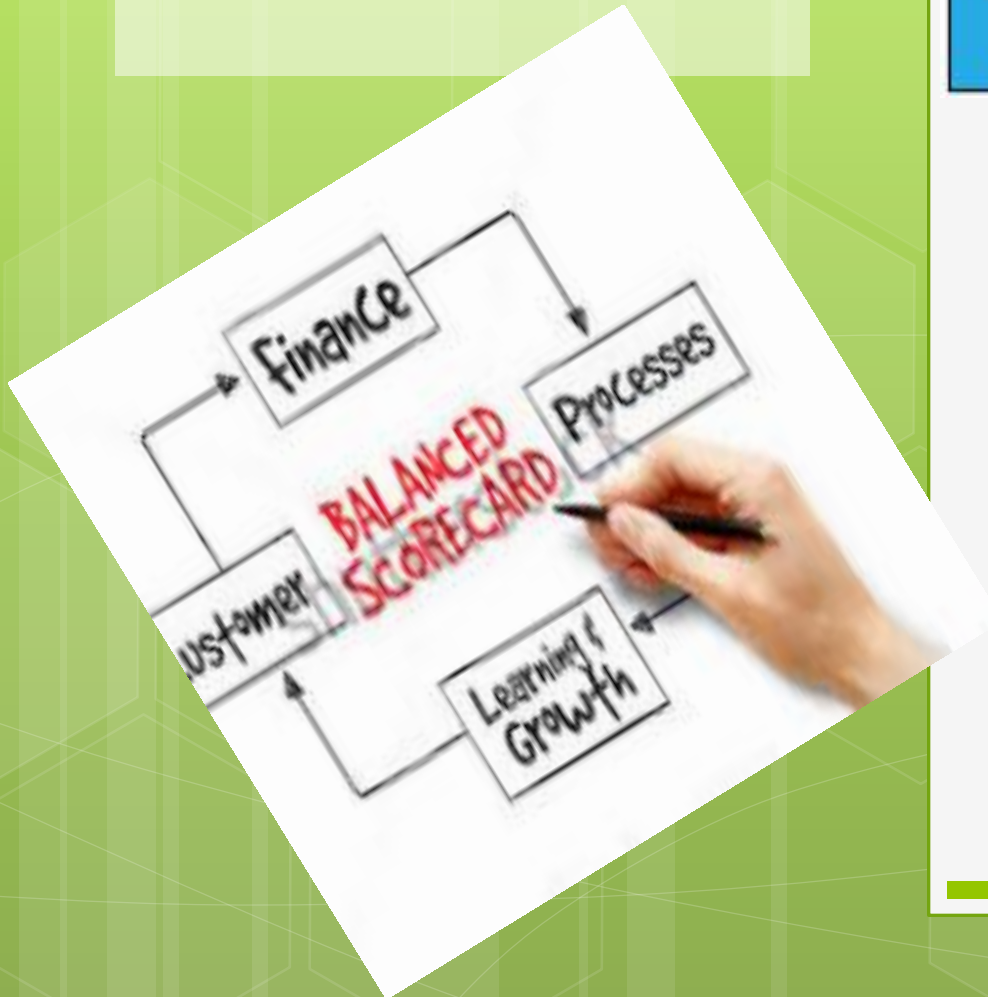


Cuadro de mando integral



BALANCED SCORE CARD



Balanced Score Card Definición

- Sus creadores fueron *Robert Kaplan y David Norton*.
- Es un sistema de administración o sistema administrativo (Management system), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa.

Balanced Score Card

Definición



- 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.
- Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro.
- Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas.

Balanced Score Card

Definición

- El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización.
- Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo.
- Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio".





Balanced Score Card

Definición

- Es una herramienta muy útil para la dirección de empresas en el corto y en el largo plazo.
- Combina indicadores financieros y no financieros, que permiten adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva.
- Ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guía que implica a la dirección de la empresa.

Balanced Score Card

Consiste en:



- Formular una estrategia consistente y transparente
- Comunicar la estrategia a través de la organización
- Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizativas
- Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas
- Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.

Dimensiones del BSC



¿Cómo deberíamos aparecer ante nuestros accionistas para tener éxito financiero?



¿En que procesos debemos ser excelentes para satisfacer a nuestros accionistas y clientes?



¿Cómo deberíamos aparecer ante nuestros clientes para alcanzar nuestra visión?



¿Cómo mantendríamos nuestra capacidad de cambiar y mejorar para alcanzar nuestra visión?

DEFINIENDO E INTEGRANDO LAS PERSPECTIVAS BASICAS

PERSPECTIVA FINANCIERA



“Para lograr éxito financiero, cómo debemos aparecer frente a los accionistas”

1. ¿Cuales son los resultados económicos y financieros esperados?
2. ¿Estamos generando valor empresarial?

PERSPECTIVA CLIENTE



“Para lograr nuestra visión, cómo debemos estar frente a nuestros clientes”

1. ¿Cumplimos con sus expectativas?
2. ¿Cuál es la propuesta de valor para nuestros clientes?

PERSPECTIVA INTERNA



“Para satisfacer a los clientes y accionistas, cuales procesos deben ser excelentes”

1. ¿Cuales son los procesos y factores críticos?
2. ¿Qué procesos debemos mejorar? y ¿Qué nuevos procesos deben implantarse?

PERSPECTIVA APRENDIZAJE



“Para lograr nuestra visión como sostenemos nuestra habilidad para cambiar y mejorar”

1. ¿Cómo podemos seguir mejorando y creando valor?
2. ¿Qué competencias en nuestro personal se requieren asegurara?

Balanced Score Card

Perspectivas

- **Financiera (Financial)** –¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?
- **Del cliente (Customer)** –¿Cómo nos ven los clientes?
- **Interna del Negocio (Internal Business)** –¿En que debemos sobresalir?
- **Innovación y Aprendizaje (Innovation and Learning)** – ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?



Balanced Score Card

Perspectivas



Perspectiva
financiera

Toda organización con clientes satisfechos consigue éxito en sus resultados financieros.

Perspectiva del
cliente

Contar con procesos innovadores y de calidad, dan como resultado la satisfacción del cliente.

Perspectiva de
procesos

Cuando una organización conoce sus procesos, sabe cómo puede mejorarlos o crear nuevos para alcanzar la excelencia en su desempeño.

Perspectiva de
aprendizaje e
innovación

Toda organización debe conocer sus procesos, así como "equipar" su capital humano y tecnológico con que los realiza.

Balanced Score Card

Perspectiva financiera

- En general, los indicadores financieros están basados en la contabilidad de la Compañía, y muestran el *pasado* de la misma.
- El motivo se debe a que la contabilidad no es inmediata (Al emitir un proveedor una factura, la misma no se contabiliza automáticamente), sino que deben efectuarse *cierres* que aseguren la completitud y consistencia de la información.
- Algunos indicadores frecuentemente utilizados son:
 - Índice de liquidez
 - Índice de endeudamiento
 - Índice DuPont
 - índice de rendimiento del capital invertido





Balanced Score Card

Perspectiva del cliente

- Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos, con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios.
- Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen.
- El conocimiento de los clientes y de los procesos que más valor generan es muy importante para lograr que el panorama financiero sea próspero.
- Sin el estudio de las peculiaridades del mercado al que está enfocada la empresa no podrá existir un desarrollo sostenible en la perspectiva financiera, ya que en gran medida el éxito financiero proviene del aumento de las ventas, situación que es el efecto de clientes que repiten sus compras porque prefieren los productos que la empresa desarrolla teniendo en cuenta sus preferencias
- Una buena manera de medir o saber la perspectiva del cliente es diseñando protocolos básicos de atención y utilizar la metodología de cliente incógnito para la velación del personal en contacto con el cliente (PÉC).



Balanced Score Card

Perspectiva interna del negocio (procesos)

- Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y conseguir altos niveles de rendimiento financiero.
- Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor.
- Se distinguen cuatro tipos de procesos:
 - **Procesos de Operaciones.** Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costos, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.
 - **Procesos de Gestión de Clientes.** Indicadores: Selección de clientes, captación de clientes, retención y crecimiento de clientes.
 - **Procesos de Innovación (difícil de medir).** Ejemplo de indicadores: % de productos nuevos, % productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia...
 - **Procesos relacionados con el Medio Ambiente y la Comunidad.** Indicadores típicos de Gestión Ambiental, Seguridad e Higiene y Responsabilidad Social Corporativa.



Balanced Score Card

Perspectiva innovación y aprendizaje

- El modelo plantea los valores de este bloque como el conjunto de guías del resto de las perspectivas.
- Estos inductores constituyen el conjunto de activos que dotan a la organización de la habilidad para mejorar y aprender. Se critica la visión de la contabilidad tradicional, que considera la formación como un gasto, no como una inversión.
- La perspectiva del aprendizaje y mejora es la menos desarrollada, debido al escaso avance de las empresas en este punto. De cualquier forma, la aportación del modelo es relevante, ya que deja un camino perfectamente apuntado y estructura esta perspectiva.
- Clasifica los activos relativos al aprendizaje y mejora en:
 - Capacidad y competencia de las personas (gestión de los empleados). Incluye indicadores de satisfacción de los empleados, productividad, necesidad de formación.



Balanced Score Card

Perspectiva innovación y aprendizaje

- Sistemas de información (sistemas que proveen información útil para el trabajo). Indicadores: bases de datos estratégicos, software propio, las patentes y copyrights...
- Cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción. Indicadores: iniciativa de las personas y equipos, la capacidad de trabajar en equipo, el alineamiento con la visión de la empresa...
- Esta perspectiva es poco flexible y fuente de dudas ya que se basa en la utilización de activos intangibles. Lo que en toda compañía no es siempre la lógica de negocios.
- En algunas compañías como las mineras los recursos tangibles son preponderantes en vez de los intangibles, por lo que no se trata de copiar y pegar tratando de encajar este modelo en todas las empresas.



Balanced Score Card

Características

- La naturaleza de las informaciones recogidas en él, dando cierto privilegio a las secciones operativas, (ventas, etc.) para poder informar a las secciones de carácter financiero, siendo éstas últimas el producto resultante de las demás.
- La rapidez de ascenso de la información entre los distintos niveles de responsabilidad.
- La selección de los indicadores necesarios para la toma de decisiones, sobre todo en el menor número posible.

PERSPECTIVA	INDICADORES FRECUENTES (EJEMPLOS)	
	OBJETIVO	TIPO DE INDICADOR
FINANCIERA	Medir la capacidad financiera y el resultado económico de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> * Liquidez y disponibilidad de caja. * Margen operativo y neto. * Solvencia y endeudamiento. * EBITDA y valor agregado. * Rentabilidad del activo y del patrimonio.
COMERCIAL	Medir el resultado de los esfuerzos de mercadeo y ventas de la empresa y la satisfacción de sus clientes.	<ul style="list-style-type: none"> * Cumplimiento de visitas a prospectos * % participación mercado * % cumplimiento presupuesto * Número de clientes nuevos / actuales * Número de productos vendidos * Antigüedad de los clientes * Productos / cliente * Ventas (\$ y unidades) * Gastos de ventas * Nivel de satisfacción del cliente
ADMINISTRATIVA	Medir la eficiencia en el uso de los recursos físicos, tecnológicos, humanos y los servicios tomados de terceros.	<ul style="list-style-type: none"> * Niveles de eficiencia * Niveles de productividad * Estándares de servicio * Costos por servicio vs precios de mercado
INNOVACION Y APRENDIZAJE	Verificar el progreso de la organización en cuanto a conocimientos, habilidades, actitudes e innovación	<ul style="list-style-type: none"> * % rotación de personal y encuestas de clima organizacional * Uso información y tecnología * Gerencia de conocimiento * % actualización e innovación

BSC EJEMPLO


Balanced Score Card

Comentarios

- El balanced scorecard no es una herramienta para seleccionar la estrategia.
- Si la estrategia no esta bien diseñada, no importa que tan bien se haga o ejecute el cmi.
- Si es una herramienta para describir y evaluar el cumplimiento de la estrategia, mediante la selección de los objetivos estratégicos, las acciones fundamentales y los resultados esperados, con base en relaciones causa-efecto.
- Permiten una visión concreta de la compañía sobre lo que se quiere lograr y cómo.
- Se enfocan los esfuerzos y recursos a la obtención de los resultados deseados de corto y largo plazo.
- Las prioridades estratégicas acompañadas de un bsc le darán a la organización una precisión sobre cuál es el alcance y como conducir su estrategia.

QUIZZ

Identifique cada uno de los siguientes objetivos estratégicos y clasifíquelos según su dimensión:

- 
- 1. Penetrar nuevos mercados**
 - 2. Desarrollar el mercado actual**
 - 3. Lograr la excelencia en el servicio**
 - 4. Rentabilizar clientes**
 - 5. Incrementar utilidades por segmentos**
 - 6. Fidelizar los clientes**
 - 7. Mejorar competencia del personal**
 - 8. Incrementar rentabilidad**
 - 9. Desarrollar habilidades de negociación**
 - 10. Innovar comunicación con el cliente**
 - 11. Desarrollar nuevos productos**
 - 12. Diversificar hacia nuevos mercados**
 - 13. Crecer en puntos de venta rentables**
 - 14. Desarrollar nuevos canales de distribución**
 - 15. Disminuir los gastos**
 - 16. Incrementar clientes de exportación**
 - 17. Desarrollar venta cruzada**

TALLER ATLAS