

BALANCED SCORECARD

Cuadro de Mando Integral
Tablero de Comando
Sistema Estratégico Kaizen



GRUPO KAIZEN S.A.

¿Cómo es el Sistema de Información actual?

- ❖ *Proporciona información poco confiable para la toma de decisiones (Autopsias vs biopsias)*
- ❖ *No muestra como la empresa crea valor*
- ❖ *Alienta el pensamiento a corto plazo*
- ❖ *Subordinación a los requisitos de la contabilidad financiera*
- ❖ *No muestra el desempeño real de los procesos*
- ❖ *No muestra el valor de los intangibles*
- ❖ *No permite evaluar la ejecución de la estrategia*



La importancia de los activos intangibles

La habilidad de una empresa para movilizar y explotar sus activos intangibles e invisibles, se ha convertido en algo mucho más decisivo que invertir y administrar sus activos tangibles y físicos.



¿Cuál es la fuente de valor de las Empresas?

	Activo Tangible	Activo Intangible
1982	62%	38%
1992	38%	62%
2000	10%	90%

	Activo Tangible	Activo Intangible
IBM	17%	83%
Coca Cola	4%	96%
Kellogs	3%	97%



HBR 2001

www.business-Impact

©Según Biografía

Valor de mercado

¿Cuáles son los activos Intangibles?

Activos Tangibles

Activos Intangibles

Capital Humano

Capital organizacional

Capital de la Información

Competencias Estratégicas

Información Estratégica

Cultura

Alineamiento

Trabajo en Equipo

Liderazgo



¿Qué es el Balanced Scorecard? Una buena Idea en 1992

**GRUPO KAIZEN
S.A.**

Teléfono (506) 283 6192
E mail kaizen@racsa.co.cr

Apartado 422-2010 San José, Costa Rica
Apartado 422-2010 San José, Costa Rica

ENTORNO EMPRESARIAL

- Identificación de obstáculos
- Soluciones
- Mejoramiento de
- Desarrollo sostenido



“The Balanced Scorecard – Mide lo que motiva el desempeño”

Harvard Business Review, 1992

❖ Es una metodología de gestión que permite comunicar e implementar una estrategia, posibilitando la obtención de resultados a corto y largo plazo.

❖ Del control financiero al control estratégico

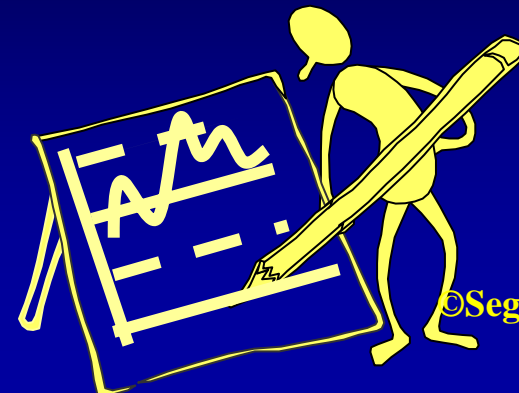


©Segun Biografía

GRUPO KAIZEN S.A.

¿Qué hace el Balanced Scorecard?

- ❖ Complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con los inductores de actuación futura.
- ❖ Aclara, traduce y transforma la visión y la estrategia
- ❖ Comunica y vincula los objetivos e indicadores estratégicos
- ❖ Identifica, planifica y establece las iniciativas estratégicas



¿Qué busca el Balanced Scorecard?

★ “El Balanced Scorecard, además de traducir la estrategia y la visión de una organización en un amplio conjunto de indicadores de la actuación, proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica”.

★ “El BSC, se utiliza como un sistema de comunicación, de información y de formación2.

★ “El BSC se convierte en una nueva forma de administrar sus activos intangibles basados en la estrategia”.



¿Porqué es importante el Balanced Scorecard?

EL BSC es importante porque:

★ Al comunicar la estrategia busca conseguir el consenso sobre ella.

★ Permite alinear los objetivos individuales y departamentales con la estrategia.

★ Vincula los objetivos de corto plazo con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales.

★ Permite Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas.

★ Permite obtener retroalimentación para aprender sobre la estrategia, mejorarla y dar retroalimentación.



¿Cómo funciona el Balanced Scorecard?

❖ *El BSC mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas:*

❖ *Los aspectos financieros*

❖ *Los clientes*

❖ *Los procesos internos,*

❖ *El Aprendizaje y crecimiento*

*Esto no implica que deben ser éstas únicas
cuatro perspectivas*



¿Cuál es el enfoque correcto del BSC?

Enfoque equivocado

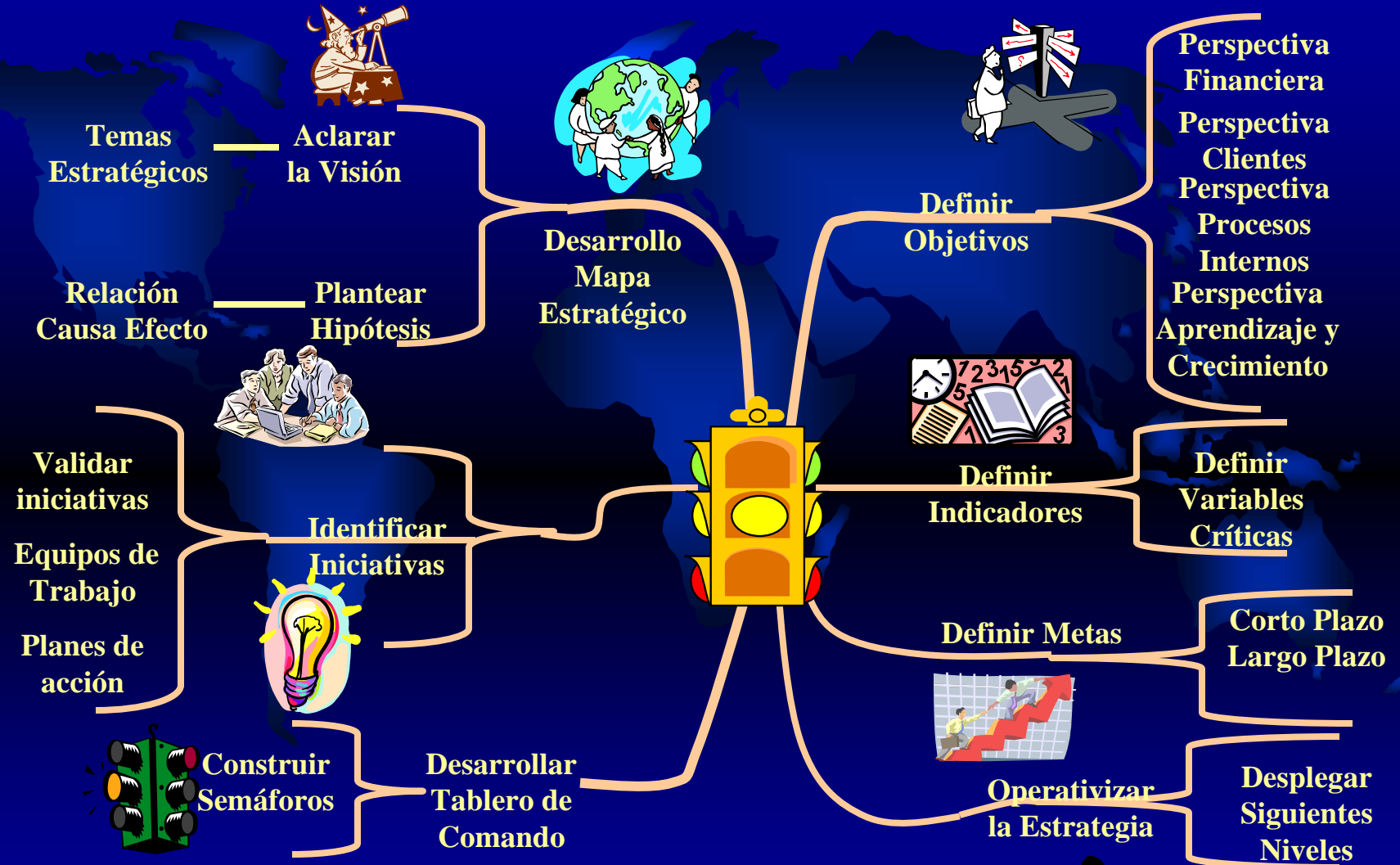
- Conjunto de indicadores financieros y no financieros
- Sistema de gestión para el control de la organización por parte de la dirección
- Centrado en el uso de la herramienta informática. Se piensa más en el software que en el contenido
- Enfocado en los cambios, en la evaluación del desempeño y la compensación

Enfoque correcto

- Conjunto coherentes de elementos que conectan acciones con la estrategia
- Sistema de ayuda a la planificación y gestión que facilita la comunicación y proporciona mejor información a todos los niveles.
- Centrado en el contenido. El software es un medio no un fin en sí mismo.
- Enfocado en los objetivos estratégicos y las iniciativas prioritarias. Los cambios en la evaluación y en la compensación son una consecuencia y no la razón de ser del modelo.



Construcción de un BSC



Elementos del Balanced Scorecard



Visión

VISIÓN: Descripción imaginativa y alentadora del papel y objetivos futuros de una organización que significativamente va más allá de su entorno actual y posición competitiva.



¿Qué es un Mapa Estratégico?

Toda estrategia es una hipótesis, una predicción de los objetivos que paso a paso contribuyen al logro del efecto deseado. De ahí la importancia de que previo a dibujar el mapa se establezca con claridad la hipótesis en que se sustentará la estrategia.

La estrategia no se puede aplicar sino se comprende y no se comprende si no se puede describir. Por medio del mapa estratégico del BSC, se busca dejar explícita la hipótesis de la estrategia, con una arquitectura que la describa y permita comunicarla de forma coherente, integrada y sistemática.



¿Cuál es la perspectiva financiera?

La perspectiva financiera responde a la pregunta

¿Como debiéramos aparecer ante nuestros accionistas para tener éxito financiero?



Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del BSC.

Los indicadores de la actuación financiera indican si la estrategia de una Empresa, su puesta en práctica y ejecución están contribuyendo a la mejora de la organización.



Conteste esta pregunta en función de los temas estratégicos seleccionados

©Según Biografía

¿Cuál es la perspectiva del Cliente?

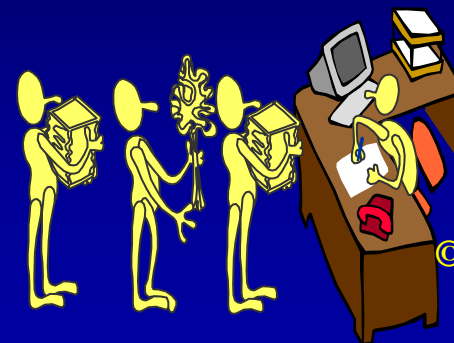
La perspectiva del Cliente responde a la pregunta

¿Cómo debiéramos aparecer ante nuestros clientes para alcanzar nuestra visión y nuestros objetivos financieros?

En esta perspectiva se identifican los segmentos de cliente y de mercado en que han elegido competir, estos **segmentos** representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingreso de los objetivos financieros de la empresa y según la propuesta de valor.



GRUPO KAIZEN S.A.

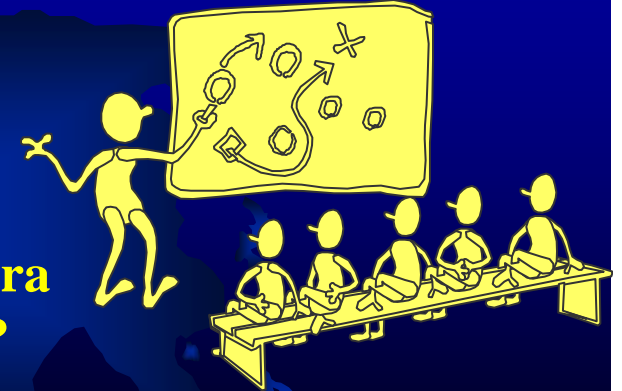


©Según Biografía

¿Cuál es la perspectiva de los Procesos Internos?

La perspectiva de los Procesos Internos responde a la pregunta:

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



En esta perspectiva se identifican los procesos más críticos para poder conseguir los objetivos financieros y de los clientes.

Cada Empresa tiene un conjunto único de procesos para crear valor para los clientes y optimizar resultados financieros.



¿Cuál es la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

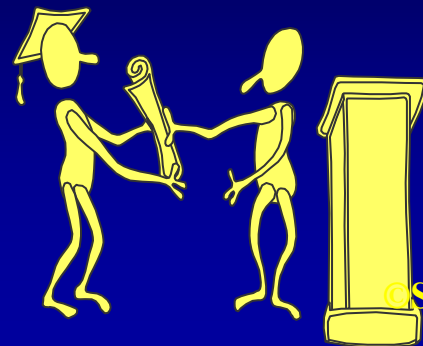
La perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento responde a la pregunta:

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

Los objetivos de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas.



GRUPO KAIZEN S.A.



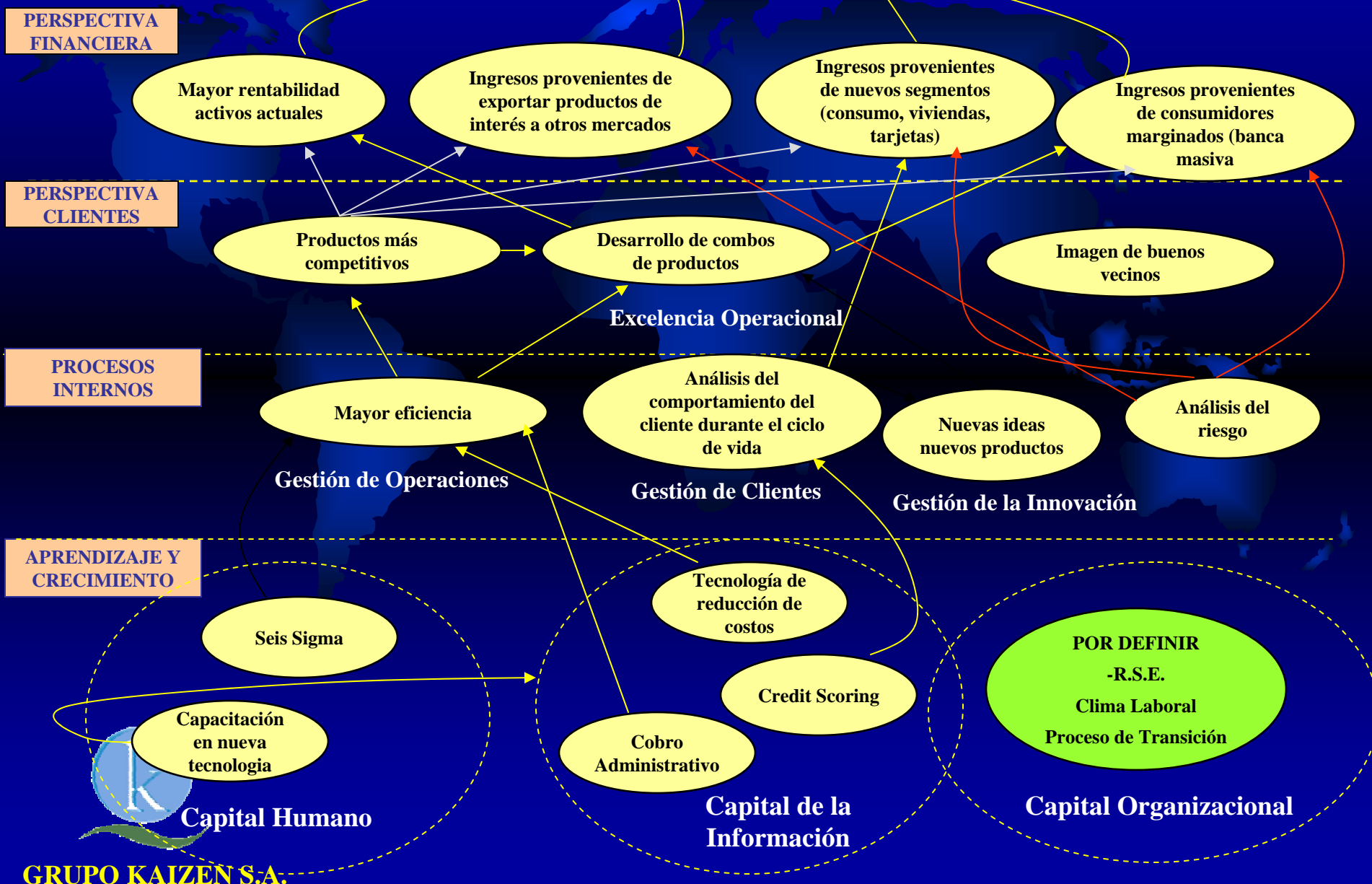
©Según Biografía

Activos Tangibles \$297MM 30%
Activos Intangibles \$683,10 MM 70%

Mapa Estratégico Bac San José

Según información de El
Financiero No 514 16-22 Mayo
2005

CRECIMIENTO



MATRIZ DEL CUADRO DE MANDO

Mapa Estratégico		Balanced Scorecard		Plan de Acción	
Objetivos		Indicadores	Metas	Iniciativas	Presupuesto
<p>The Strategic Map diagram is divided into four horizontal perspectives by dashed lines:</p> <ul style="list-style-type: none"> USUARIO: Satisfacer plenamente las necesidades de los usuarios (yellow oval). Financiera: Lograr mayor optimización de los recursos (red oval). Procesos Internos: <ul style="list-style-type: none"> procesos ágiles y flexibles (yellow oval) procesos dinámicos y globales (yellow oval) Aprendizaje y crecimiento: <ul style="list-style-type: none"> Recurso Humano inter disciplinario (yellow oval) Trabajo en equipo con gran dinamismo (yellow oval) RH actualizado y capacitado (yellow oval) <p>Arrows indicate causal relationships: 'RH actualizado y capacitado' leads to 'Recurso Humano inter disciplinario' and 'Trabajo en equipo con gran dinamismo'. 'Recurso Humano inter disciplinario' leads to 'procesos ágiles y flexibles'. 'Trabajo en equipo con gran dinamismo' leads to 'procesos dinámicos y globales'. 'procesos ágiles y flexibles' leads to 'Lograr mayor optimización de los recursos'. 'procesos dinámicos y globales' leads to 'Lograr mayor optimización de los recursos'. 'Lograr mayor optimización de los recursos' leads to 'Satisfacer plenamente las necesidades de los usuarios'. There is also a direct arrow from 'Satisfacer plenamente las necesidades de los usuarios' to 'Lograr mayor optimización de los recursos'.</p>					

¿Qué son los Indicadores?

- ◆ Nacen a partir de la definición de variables críticas para cada objetivo.
- ◆ Unos indicadores reflejan los resultados de la actuación pasada (Lag measures)
- ◆ Otros indicadores describen lo que se hace (inductores de actuación, Lead measures, Drivers), generalmente corto plazo.
- ◆ Los indicadores de actuación y los indicadores resultados forman una cadena en la que los resultados del nivel inferior pueden ser los indicadores de actuación del nivel superior.



MATRIZ DEL CUADRO DE MANDO

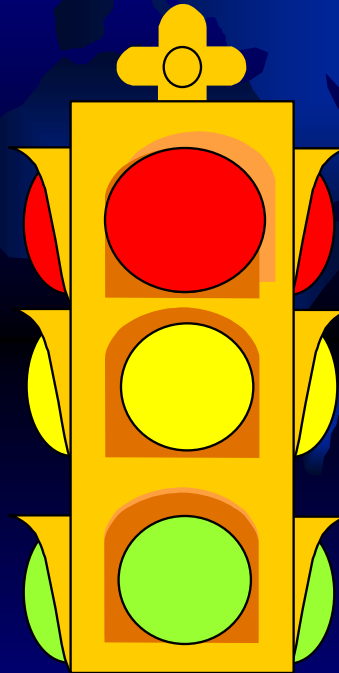
Mapa Estratégico		Balanced Scorecard		Plan de Acción	
Objetivos		Indicadores	Metas	Iniciativas	Presupuesto
<p>USUARIO Satisfacer plenamente las necesidades de los usuarios</p> <p>Financiera Lograr mayor optimización de los recursos</p> <p>Procesos Internos procesos ágiles y flexibles procesos dinámicos y globales</p> <p>Aprendizaje y crecimiento Trabajo en equipo con gran dinamismo Recurso Humano inter disciplinario RH actualizado y capacitado</p>	Aumentar el nivel de satisfacción de los usuarios	Nivel de satisfacción de los usuarios	95% en Dic 2005	Desarrollar proceso de Focus Group	
	Lograr un mayor nivel de atención con los mismos recursos	Cantidad de usuarios atendidos por hora hombre	80 Usuarios en Dic 2005	Rediseño de procesos	
	Reducir drásticamente el tiempo de atención	Tiempo de atención	No mayor a 15 minutos en 12.04	Rediseño de procesos	
	Incrementar el número de servicios ofrecidos	% de usuarios que utilizan los nuevos servicios	20% Dic 2005	Plan de diseño y lanzamiento de nuevos servicios	
	Incrementar el número de equipos de mejora	Cantidad de proyectos ejecutados	80 en Dic 2005	Proceso de formación de equipos triunfadores	
	Incrementar la cantidad de disciplinas	Cantidad de	5 en 2004 y 10 en 2005		
	Contar con personal actualizado y capacitado	Personal que cumple con las nuevas competencias	80% del personal cumple al menos el 75% del perfil en Dic 2005	Desarrollo Plan de Capacitación según nuevas competencias	

¿Cómo se construyen los semáforos para el Cuadro de mando?

Menor al 70%

Entre 70 y 90%

Mayor al 90%



Mínimo

Aceptable

Excelente





©Según Biografía

¿Cuál es el seguimiento?

La alta Dirección debe, a intervalos planificados, revisar el BSC de la Institución, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas. La revisión debe incluir la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios, incluyendo la visión y los objetivos.

ISO 9000



Características de una implementación exitosa

- ◆ **Equilibrio y relaciones causa-efecto entre indicadores:**
 - Cuando las relaciones causa efecto no se pueden verificar, la dirección debe de tener de todos modos alguna idea de esa relación
- ◆ **Fijación de metas:**

Se deben fijar metas para cada indicador y éstas deben ser coherentes con la visión global y la estrategia. Tener metas a corto plazo (3 a 18 meses) y largo plazo (2 a 5 años)
- ◆ **Relaciones con los sistemas existentes:**
 - Debe estar en línea con sistemas de control existentes como los presupuestos, informes, sistemas de incentivos.
- ◆ **Asegurar la viabilidad de los indicadores y las mediciones:**
 - La información debe ser actual y relevante
- ◆ **Sistemas de presentación y apoyo basado en TI:**
 - Ligado a un sistema de presentación y apoyo basado en TI, pero que no se vea como un proyecto informático.
- ◆ **Formación e información:**
 - Debe ser fácilmente asequible y comprensible.



Características de una implementación exitosa

- ◆ **Desarrollo de una organización de aprendizaje:**
 - Se debe desarrollar la participación, la conciencia y descentralización de la toma de decisiones y la responsabilidad de alcanzar las metas que se han formulado. Extraiga conclusiones de lo que está haciendo bien, lo que no está haciendo bien y lo que se puede mejorar
- ◆ **Seguimiento del concepto:**
 - Se debe revisar constantemente la estrategia. Si finalmente resulta que no hay correlación entre los indicadores y las metas estratégicas, ese descubrimiento indica que las teorías en las que se basa la elección de estrategias se deben volver a examinar. Revisar la hipótesis



¿Cuáles son los riesgos con el BSC?

- ❖ Pobre involucramiento de la Gerencia en el proyecto de implementación.
- ❖ Selección inadecuada de indicadores.
- ❖ Implementación con una estrategia aún no claramente definida.
- ❖ Desarrollarlo en base a un Software
- ❖ Dar importancia tan solo a los indicadores y no a la estrategia como un todo.



Bibliografía

- ❖ **Seminario con Robert Kaplan- Costa Rica Junio 2003**
- ❖ **Seminario con d. Norton, Agosto 2005**
- ❖ **La Gerencia Integral : Jean-Paul Sallenave.**
- ❖ **Implantando y gestionando el Cuadro de Mando Integral: Nils-Gorän Olve y otros.**
- ❖ **The Balanced Scorecard: R. Kaplan, D. Norton.**
- ❖ **Hacia un sistema de gestión basado en la estrategia: BSC Lionel Sotomayor.**
- ❖ **Administración en una Página -- Riaz Khadem**
- ❖ **Como salir de la crisis William E. Deming.**
- ❖ **El Control de Gestión Estratégico: Phillipe Lorino.**
- ❖ **Understanding & Implementing ISO 9001:2000 Standard: H.J. Steudel Ass.,**
- ❖ **ISO 9004:2000, Recomendaciones para la mejora del desempeño , ISO-Inteco.**
- ❖ **Guidelines for achieving Financial Benefits , ISO 10014:98**
- ❖ **Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral, R. Kaplan, D. Norton.**
- ❖ **Sitio Web: Tablero de Comando, Argentina.**
- ❖ **Alineación Total, Riaz Khadem**
- ❖ **El Cuadro de Mando de RRHH, Becker, Huselid**
- ❖ **El poder de una Visión, Vídeo de Joe Baker**
- ❖ **Guía para la implantación de sistemas de indicadores. UNE 66175**



Otros seminarios Grupo Kaizen

- ❖ **Taller “Identificación, análisis y validación de Indicadores”**
- ❖ **Responsabilidad Social Corporativa**
- ❖ **Sistemas Integrados de Gestión (Calidad, Ambiente, Riesgos)**
- ❖ **Implementación de ISO 9000 Sistemas de Gestión de la Calidad**
- ❖ **Implementación de ISO 14000 Sistemas de Gestión Ambiental**
- ❖ **Implementación OHSAS 18000 Prevención de Riesgos Laborales**
- ❖ **Identificación y Priorización de Aspectos e impactos ambientales y Peligros y riesgos Laborales**
- ❖ **Equipos Auto administrados (Empowerment)**
- ❖ **Técnicas de Solución de Problemas**
- ❖ **Control de Procesos bajo métodos estadísticos**
- ❖ **Servicio al cliente**
- ❖ **Cultura Interna de Servicio (Negociación Cliente Proveedor Interno)**
- ❖ **Programa 5 “S”s**



Escriba a info@grupokaizen.com