

Bibliografía:

Kaplan y Norton: Balanced Scorecard

- Es una herramienta útil para la **gestión** y el **control**.
- Conjunto de indicadores e inductores seleccionados y organizados para facilitar la gestión organizacional y a través de mediciones y evaluaciones periódicas, permitan contar con un mayor conocimiento de la situación de la empresa o sector.

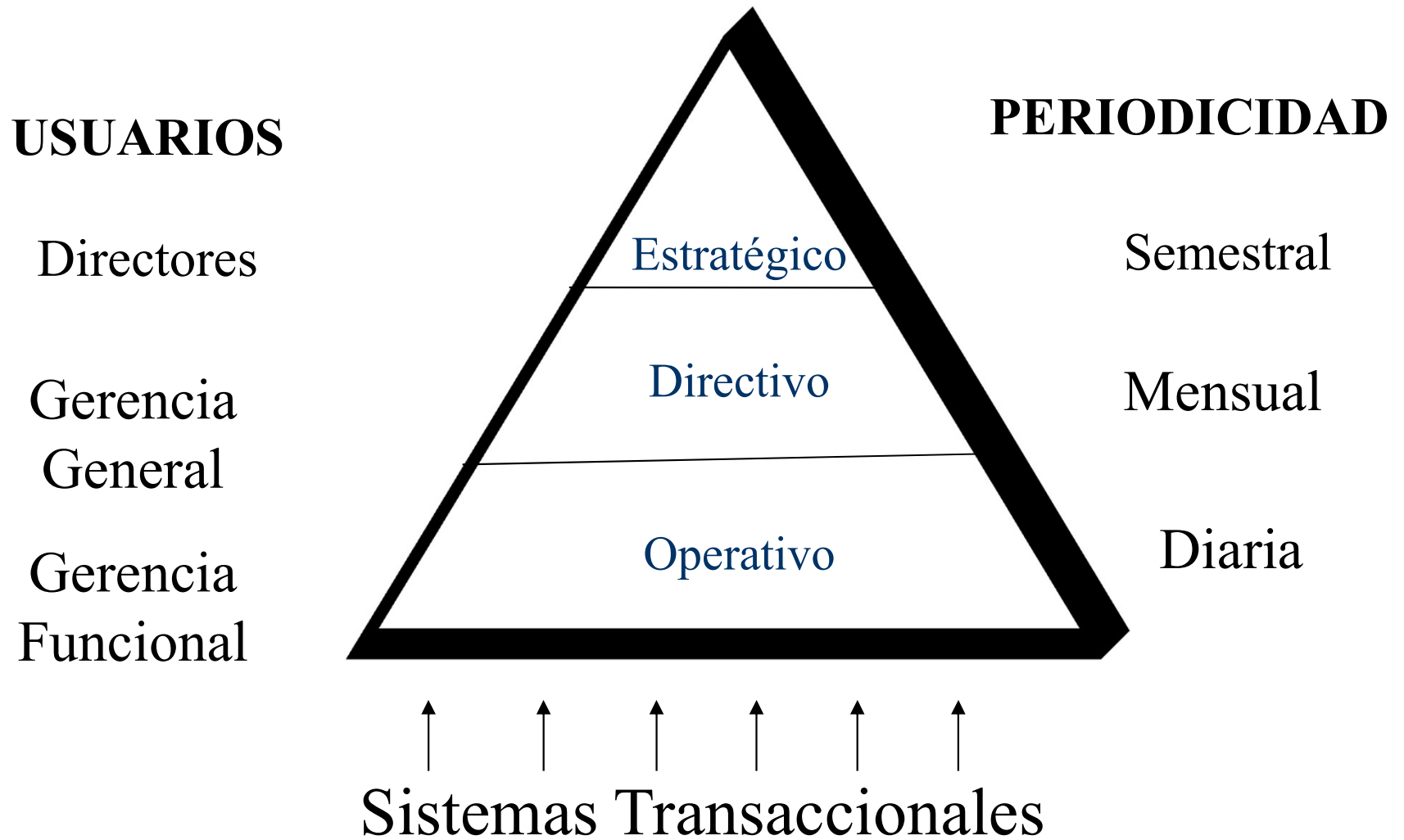
Cuándo utilizar la herramienta Tablero Integral

- Capacidad ociosa - Potencial organizacional sub-utilizado
- Baja productividad
- Escasa o nula comunicación transversal
- Áreas o sectores aislados como compartimentos estancos
- Recursos humanos y materiales desaprovechados

- Conjunto de acciones a llevar a cabo para pasar de la situación actual a la que nos gustaría estar en un futuro definido.
- Tratar de entender dónde estás hoy en el mundo de hoy, y dónde nos gustaría estar en el futuro.

Welch (Gral. Electric)

Tipos según Niveles



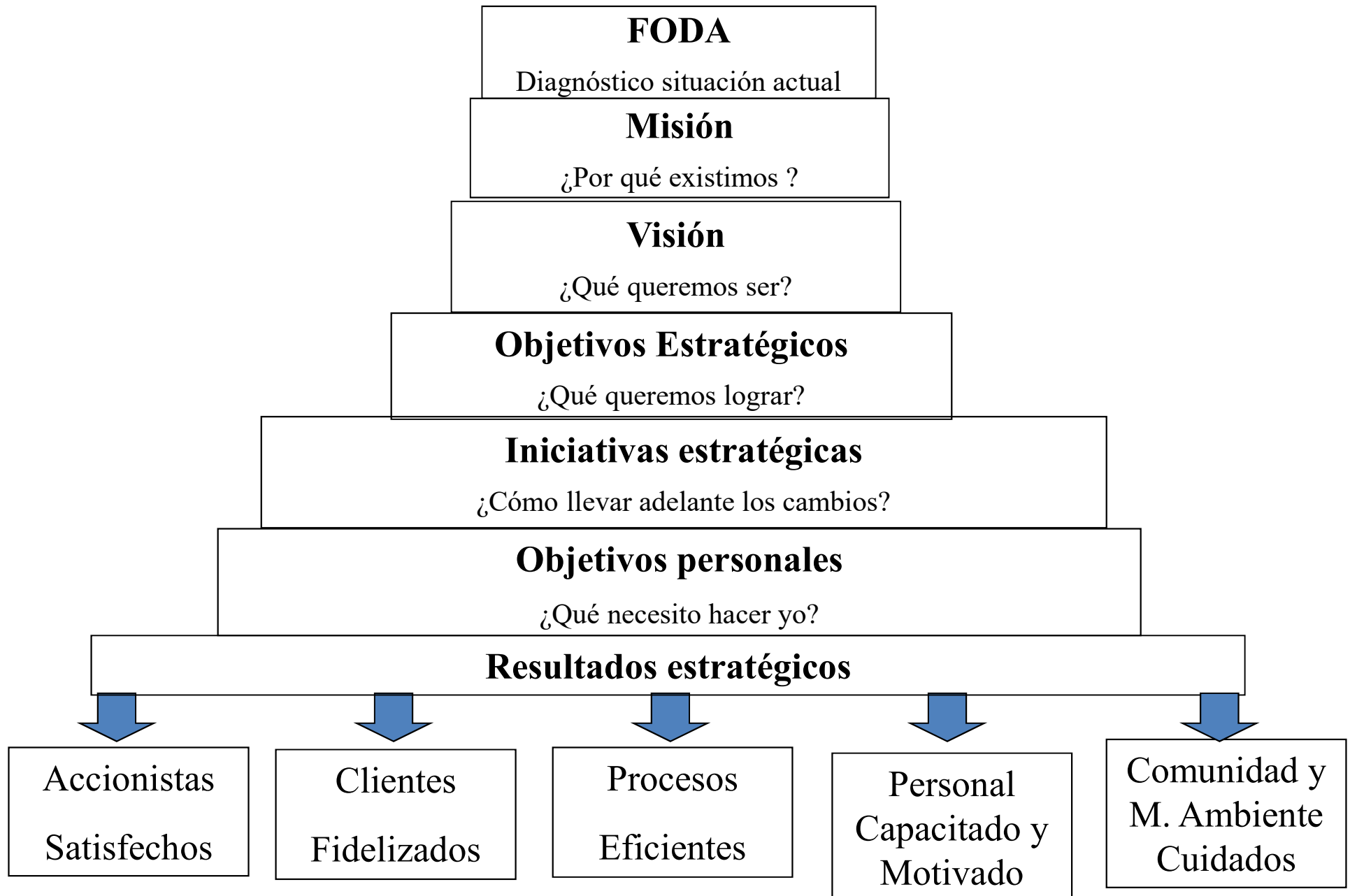
¿Por qué un Tablero de Comando Integral?

- ✚ Las mediciones son claves para alinear y controlar conductas.
- ✚ Útiles para desarrollar procesos de aprendizaje y para ampliar la visión hacia indicadores no financieros.
- ✚ El relevamiento frecuente de datos y el análisis de la información que suministran, potencian las oportunidades de: diagnosticar situaciones, tomar decisiones y controlar las organizaciones, creando valor para las mismas.
- ✚ “La dirección por objetivos funciona si se conocen los objetivos y hoy en día un 90% de las veces no se conocen” Peter Drucker

¿Por qué un Tablero de Comando Integral?

- ✚ Ayuda a vencer la resistencia al cambio
- ✚ Permite que la dirección se involucre con convicción
- ✚ Permite enfocar a la organización en el logro de los objetivos
- ✚ El Tablero de Comando Integral no produce el cambio pero instala el debate para que se produzca el cambio
- ✚ Facilita la comunicación de la estrategia a toda la organización y su seguimiento

- ➡ Equipos directivos
- ➡ Unidades de negocio
- ➡ Recursos humanos
- ➡ Medios tecnológicos de la información
- ➡ Recursos financieros



Seremos líderes del Mercosur, innovaremos permanentemente con el compromiso de superar las expectativas de los clientes a través de productos y servicios excepcionales, contaremos con un equipo humano altamente comprometido en satisfacer al cliente, desarrollaremos a nuestra gente a quienes estaremos reconociéndoles permanentemente sus aportes, todo ello bajo un total compromiso con toda la comunidad del Mercosur para conservar el mediambiente.

Traduciendo la visión en objetivos

Financiera

Crecimiento
Económico
Utilidad y
Rentabilidad

Clientes

Líder del mercado
Participación
Satisfacción
del cliente

Procesos Internos

Competitividad
Productividad
Calidad

Aprendizaje

Equipo
Comprometido
y competente

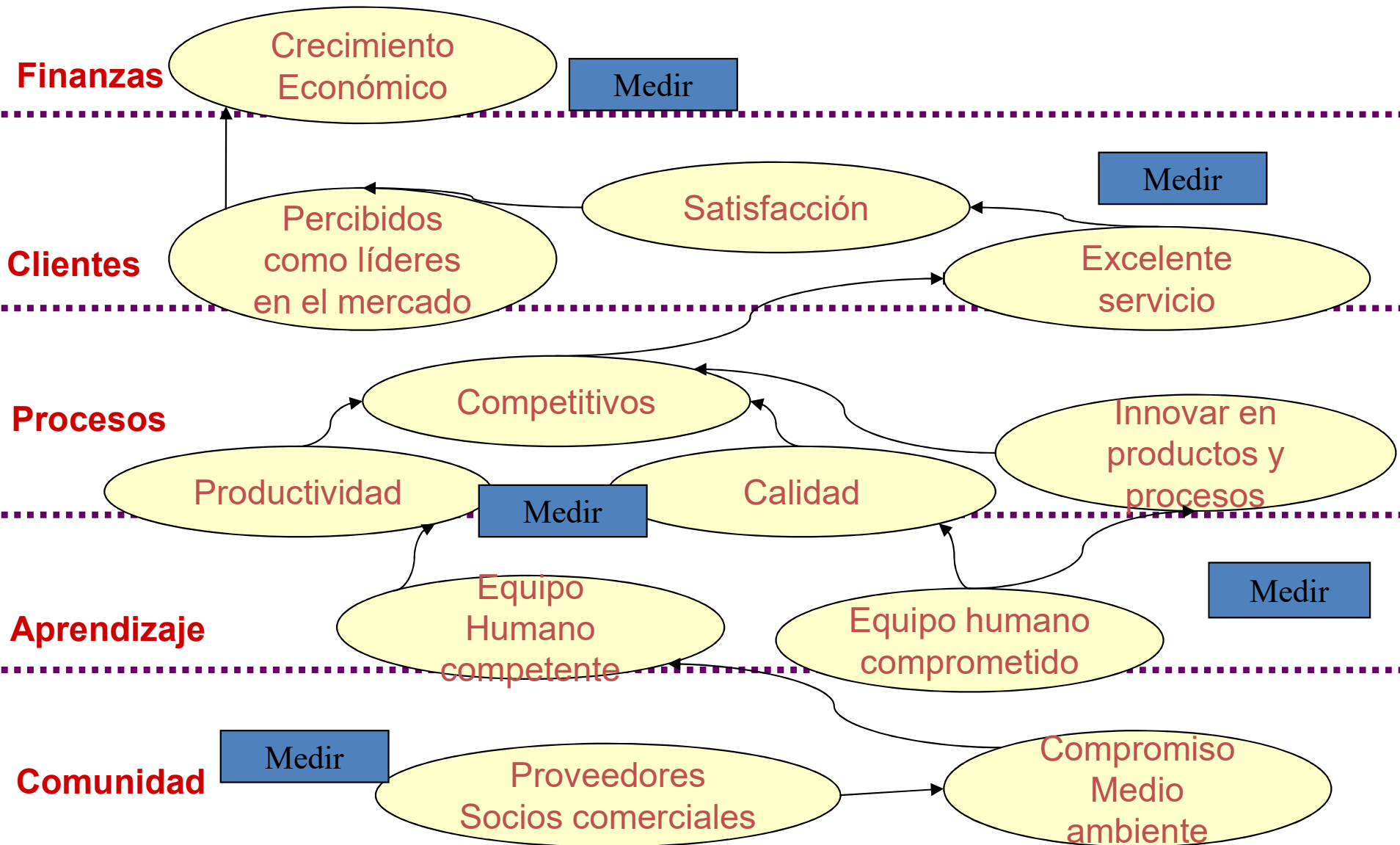
Comunidad

Protección
Conservación
Medio Ambiente

Es una arquitectura útil para describir (paso a paso) una estrategia, a través del conjunto de hipótesis, que darán origen o serán causa de hechos que concluyen produciendo efectos en la Perspectiva Financiera.

Cuenta paso a paso la historia de la estrategia

Lo hace a través de
relaciones asociativas
Causa- Efecto – Causa- Efecto
Si hago Entonces.....



Es el marco que permite contener y visualizar las perspectivas, objetivos, indicadores, inductores e iniciativas estratégicas que monitorean cómo se traslada la estrategia a la acción

Perspectiva

Objetivo

Indicador
K.P.I.

Iniciativa
Estratégica

Inductor

Acción
Correctiva

Características

- ◆ Son fácilmente medibles a través de sus indicadores.
- ◆ Alcanzables en un lapso definido.
- ◆ Están alineados con la visión.
- ◆ Sensibles para la organización.

¿Cuál elegir?

- ◆ Los que sean más fáciles de alcanzar en un tiempo menor.
- ◆ Los que contribuyan a un mayor valor agregado en la perspectiva considerada
- ◆ Los que representen “piedras en el zapato” para la organización o con los que la organización esté más sensibilizada.

Características

- ◆ Son acciones que provocan cambios en los indicadores (apalancamiento).
- ◆ Debe haber una adecuada relación costo beneficio entre la iniciativa estratégica y el objetivo.
- ◆ La organización debe contar con las competencias para llevar adelante la iniciativa estratégica.

Características

- ◆ Se las planifica y aplica desde el inicio del plan estratégico hasta su finalización en el plazo convenido de un modo continuo.
- ◆ Se las mide y controla a través de los inductores.
- ◆ Una vez alcanzado o no el objetivo al final del plan estratégico, se evalúa su eficiencia para volver o no a aplicarlas.
- ◆ Previo a su implementación, es fundamental tener aprobado por la Dirección la inversión presupuestaria correspondiente.

¿Cuál elegir?

- ◆ La que provoque el mayor impacto (apalancamiento) sobre el indicador.
- ◆ La que posea la mejor relación costo beneficio

- ◆ Se planifican para implementarlas sólo en caso de desvíos.
- ◆ Son sumamente eficaces en lapsos muy reducidos.
- ◆ Tienen un elevado costo que las hace insostenibles en el tiempo.
- ◆ Pierden eficacia cuando se prolonga su aplicación.

- ◆ Los indicadores deben encender las alarmas de la organización cuando se desvían de su objetivo para generar acciones correctivas.
- ◆ Cuando se produce un desvío, es conveniente mantener la acción estratégica e implementar de inmediato la correspondiente acción correctiva.

Se los mide

Por (K.P.I.) Indicadores de Resultado

Se los logra

Por Indicadores guía - Inductores

Que se ejecutan

A través de Iniciativas Estratégicas
Programas, Planes o Proyectos

Ejemplo de Matriz Tablero de C

¿Qué enfoque o dimensión considero?	¿Qué quiero lograr?	¿Cómo lo mido?	¿Cómo hago para lograr el objetivo?	¿Cómo facilito el cambio del indicador?	¿Qué hacer en el caso de un desvío?
PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	INICIATIVA ESTRATÉGICA	INDUCTOR	ACCIÓN CORRECTIVA
CLIENTES	Aumentar ventas mensuales un 20% en un año	Ventas mensuales	Publicidad en radio	Minutos de radio mensuales	Promoción fin de semana 2 x1

Tablero de Control

- Son indicadores que aunque miden procesos NO dicen cómo se modifican para el logro de objetivos.
- Copiar la estructura del Tablero de Comando Integral no lo convierte en un Tablero de Comando Integral

Tablero de Control

Falta:

- Mapa Causa – Efecto
- Iniciativas Estratégicas
- Inductores
- Acciones correctivas

- Ventas en \$ ó en unidades mensuales
- Cuota de mercado en cantidad o % de clientes en el segmento
- Rentabilidad del cliente (individual o global)
Utilidad producida por el cliente /Gastos para obtenerlo o conservarlo)
- Incremento de clientes en valores absolutos o % anual
- Satisfacción del cliente
- Fidelización de clientes (tiempo de permanencia)
- Reconocimiento de la marca

- Descarte: $\frac{\text{piezas defectuosas}}{\text{piezas producidas}} * 100$
- Horas perdidas por retrabajo en un lapso
- Horas perdidas por rotura de máquinas en un lapso
- Producción en un lapso determinado
- Productividad
- Índice de innovación
- Nivel de horas extras
- Rechazos de proveedores
- Hs de Mnto. Preventivo / Hs Mnto. Total

- Cantidad de Oportunidades de Mejora
- Total Quejas y sugerencias
- Promedio de resultados de auditorias
- Cumplimiento plan de auditorias internas
- Cumplimiento de plan de capacitación

- Nivel de ausentismo (faltas no justif.)
- Horas extras
- Sanciones disciplinarias
- Nivel de satisfacción del personal
- Horas de capacitación mensuales.
- Nivel de competencias del personal

- **Índice de frecuencia:** cantidad de accidentes / cantidad de horas trabajadas.
- **Índice de gravedad:** cantidad de jornadas perdidas
- **Promedio de días perdidos**
- **Número de incidentes**

- **Rentabilidad operativa** : $\text{Utilidad operativa} / \text{Activos Totales}$
- **Rentabilidad de capital propio**: $\text{Utilidad Neta} / \text{Patrimonio Neto}$
- **Leverage o Efecto Palanca**: $\text{Rentabilidad del Capital Propio} / \text{Rentabilidad del activo total}$
- **Margen sobre ventas**
- **Costo de Producción , Ventas, Unitario**
- **Contribución marginal**: $\text{Precio de venta} - \text{Costo variable}$
- **Punto de equilibrio en pesos**: $\text{Costo fijo total} / (\text{precio de venta} - \text{costo variable unitario})$

Perspectiva Financiera:

- Resultado Operativo
- Posic. Financiera Diaria
- Exceso/Defecto Efectivo Mínimo

Perspectiva Clientes

- Préstamos
- Tasa Promedio de Préstamos
- Clientes Nuevos
- Ventas

Perspectiva RRHH:

- Cantidad de Personal
- Indices de presentismo

Perspectiva Procesos Internos:

- Producción mensual
- Productividad

Perspectiva Comunidad y Medio Ambiente

- Niveles de contaminación
- Acciones en la comunidad

1. **El Plan Estratégico definió:** F.O.D.A. Misión – Visión –
2. **Para cada Perspectiva:** se define qué se desea lograr (Objetivos por perspectiva) y cómo se lo logrará (Iniciativa Estratégica)
3. **Cada Objetivo** del diagrama se vuelca a la Matriz Tablero de Comando generándose indicadores.
4. **Para cada Iniciativa Estratégica** se define el inductor y se realiza un presupuesto que, si la organización lo aprueba, se programa la acción.
5. **Feedback Estratégico**, los Gerentes se reúnen y hablan de la Estrategia entre ellos y con el resto de la organización.

El Diseño

1er. Paso: La orientación estratégica aprueba el Plan Estratégico de la organización

2do. Paso: El mapa de las decisiones. Se realizan entrevistas para conocer las necesidades de cada área en relación a:

- ¿Qué decisiones se toman en cada nivel ?
- ¿Quiénes las toman?
- ¿Qué información necesitan para tomar decisiones?
(indicadores)

3er. Paso: La Alta Dirección traslada la Visión a la acción. Define los grandes objetivos organizacionales.

Arquitectura del Tablero

4to. Paso: El Tablero de la Alta Dirección. Diagrama las relaciones causa efecto. Construye la matriz Tablero de Comando. Objetivos – Indicadores – Inductores – Iniciativas Estratégicas – Acciones Correctivas

5to. Paso: Remuneración Variable. Acordar si el logro de resultados estará o no sujeto a incentivos y cuál será el modo de calcularlos.

6to. Paso: Comunicar la Estrategia. Toda la organización debe tomar conocimiento de los Objetivos Estratégicos aprobados para alinearse y ayudar a su logro.

7to. Paso: Un Tablero en cada Área Funcional o Proceso .
Comenzando por un área – Expandir luego un Tablero a toda la organización

Software

8vo. Paso: Sistema de información Gerencial.

Cuando “la experiencia” adquirida lo justifique pensar en:

- 1) Diseñar su propio Soft
- 2) Explorar los Soft Comerciales

Implementación

9no. Paso: Capacitar previamente. Antes de la puesta en marcha, todos deben conocer qué es el Tablero de Comando y qué fin persigue.

10mo. Paso: Integre el Presupuesto Estratégico

Todas las iniciativa Estratégicas deben contar con su presupuesto integrado

Estrategia en el contexto del TdeC

El conjunto de objetivos enlazados en una cadena causa y efecto, representan la estrategia del negocio, es decir, cómo se alcanzará la visión del negocio.

Planes Estratégicos

Es la determinación de los objetivos específicos y metas de largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para lograr estos propósitos. Comúnmente hablamos sobre planes y estrategia como sinónimos.

Objetivos Estratégicos

Propósitos muy específicos a donde se quiere llegar. La definición de los objetivos estratégicos es el primer paso en la formulación del plan o mapa de estrategias, traducido en el modelo causa – efecto.

Tablero de Comando

Es un Sistema de Gestión Estratégica, que permite ver cómo la estrategia se traslada a la acción, gestionando la misma a través de relaciones causa – efecto, vinculando el logro de objetivos estratégicos a través de indicadores e inductores ejecutados por medio de iniciativas estratégicas.

Mapa de Causa – Efecto

Es una arquitectura útil para describir –paso a paso– una estrategia, a través del conjunto de hipótesis, que darán origen o serán causa de hechos que concluyen produciendo efectos en la perspectiva Financiera.

Matriz Tablero de Comando

Es el marco que permite contener y visualizar las perspectivas, objetivos, indicadores, inductores e iniciativas estratégicas que

Perspectivas

Múltiples dimensiones que la metodología plantea para ver el desempeño estratégico de la organización. Estas dimensiones, permiten ver el negocio desde cinco perspectivas.

**FINANZAS - CLIENTES - RRHH - PROCESOS INTERNOS
– COMUNIDAD y MEDIO AMBIENTE**

Indicadores

Medios, instrumentos o mecanismos para evaluar en qué medida estamos logrando los objetivos estratégicos propuestos. Como tal un indicador es una variable de interés cuya naturaleza se circunscribe al tipo de escala sobre el cual se define y debe indicarse el lapso considerado.

K.P.I. (Key Performance Indicator) – Indicador de resultado

Informan la conclusión de las acciones realizadas en un marco temporal. La información que dan es definitiva. Están orientados a resultados. Miden el éxito en el logro de los objetivos del TdeC sobre un período específico de tiempo. Se usan para reportar el desempeño de la organización en la implantación de su estrategia.

Indicadores Guia – Inductores

Indican a futuro, cuál puede ser el resultado de un grupo de acciones u operaciones definidas en un indicador de resultado. También se le denomina inductores de actuación. Proveen indicación temprana del progreso hacia el logro de los objetivos. Su propósito es generar los comportamientos adecuados para el logro de la estrategia. Usualmente miden lo que debe “hacerse bien” para alcanzar los objetivos. Miden las palancas de valor, los elementos “impulsores” del desempeño, llamados Inductores de Actuación.

- Por qué el tablero de comando es una herramienta de gestión ?
- Cómo se determina la situación actual de la empresa ?
- Qué elementos relacionados con la estrategia deben definirse para poder plantear objetivos ?
- Qué similitudes y diferencias hay entre un indicador y un inductor ?
- Por qué hay que definir por lo menos un objetivo estratégico para cada perspectiva ?

- Mencione al menos tres ventajas del tablero de comando
- Cuando hay un desvío, hay que replantear la acción estratégica vinculada al objetivo ?
- Mencione diferencias entre acciones estratégicas y acciones correctivas ?
- Construya una matriz con un ejemplo aplicado a la Facultad mencionando la perspectiva, el objetivo, acción estratégica, inductor y acción correctiva.