

BALANCED SCORECARD

DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN



NACIMIENTO DEL BALANCED SCORECARD

El Balanced Scorecard fue desarrollado por KAPLAN y NORTON de la Universidad de Harvard,



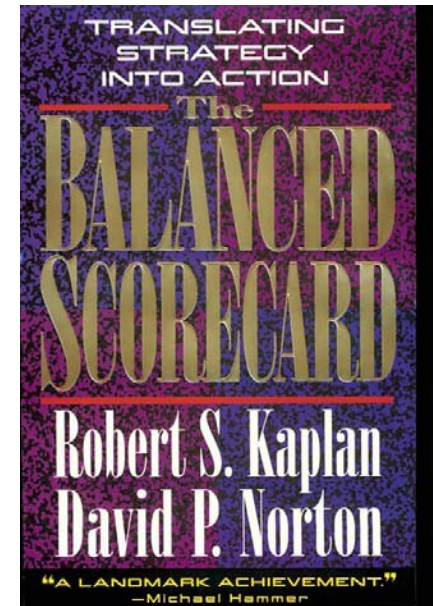
**Robert S.
Kaplan**



**David P.
Norton**

Qué es el Balanced Scorecard?

Es un modelo de gestión estratégico - operacional, que permite: desarrollar, comunicar e implementar una estrategia, posibilitando la obtención de resultados a corto y mediano plazo.



Beneficios del BSC

- El personal estará vinculado y conocerá su papel en la estrategia.
- Los directivos podrán conducir su área orientándola a resultados concretos
- Se determinarán los procesos críticos sobre los que preferiblemente se debe actuar para producir los cambios más significativos.
- Se reconocerán los perfiles necesarios del personal clave y los mecanismos de apoyo para elevar sus competencias.
- Se evaluará el desempeño del personal ya que está basada en indicadores de gestión.
- El BSC le ayuda a alinear los indicadores estratégicos a todos los niveles de la Institución
- facilita la comunicación y entendimiento de los objetivos de la Institución en todos los niveles de la organización

PRINCIPIOS DE GESTION BASADO EN BSC

1
“Los ejecutivos lideran el cambio ”



5
“Hacer de la estrategia un proceso continuo ”

2
“Operacionaliza la estrategia ”

3
“Diseñar la organización según la estrategia”

4
“Trabajar con base a la estrategia”

PRIMER PRINCIPIO:

INSTAURAR EL CAMBIO A TRAVÉS DEL LIDERAZGO EFECTIVO

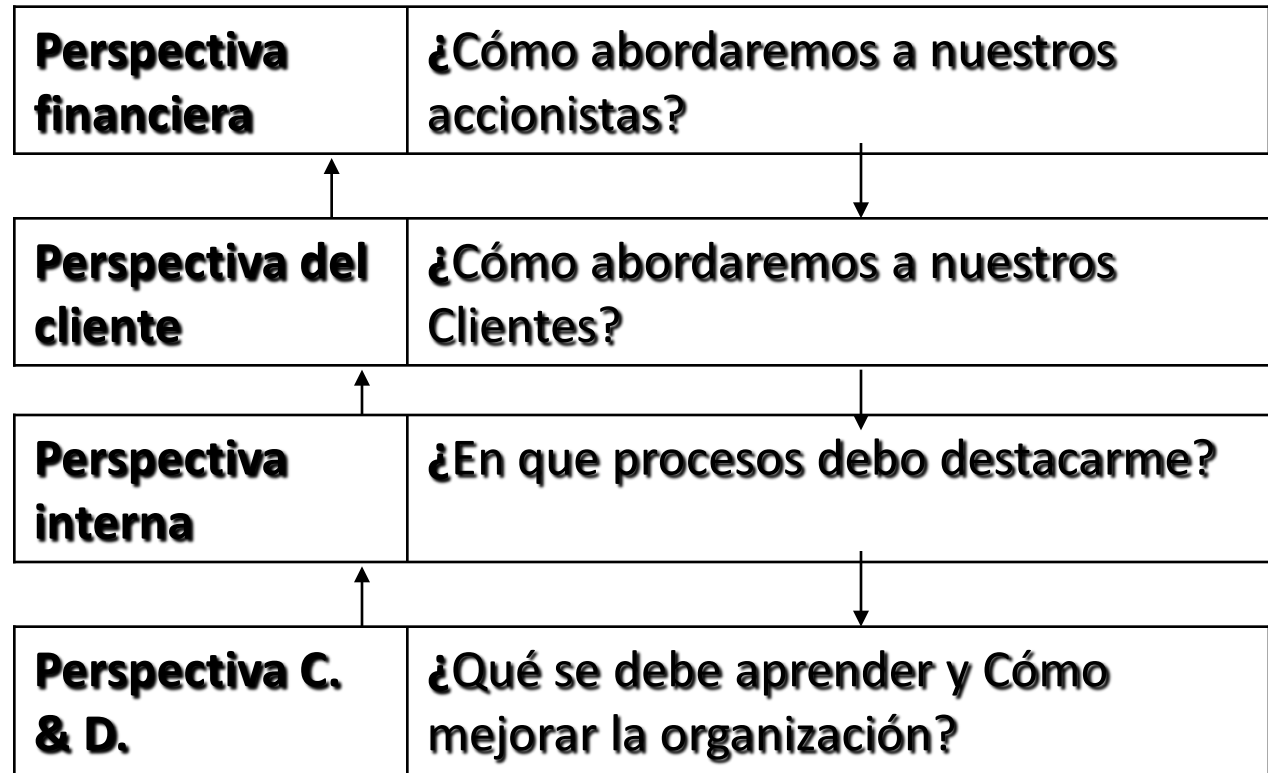
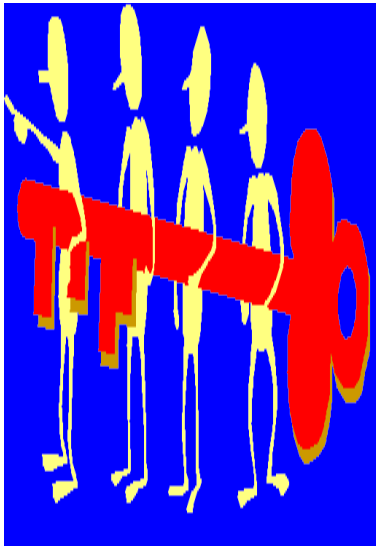


ROLES DEL LIDERAZGO:

- ✓ *DEMOSTRAR LA NECESIDAD DE UN CAMBIO*
- ✓ *CREAR UN EQUIPO DE LIDERAZGO*
- ✓ *PROPONER EL PENSAMIENTO ESTRATEGICO*

SEGUNDO PRINCIPIO:

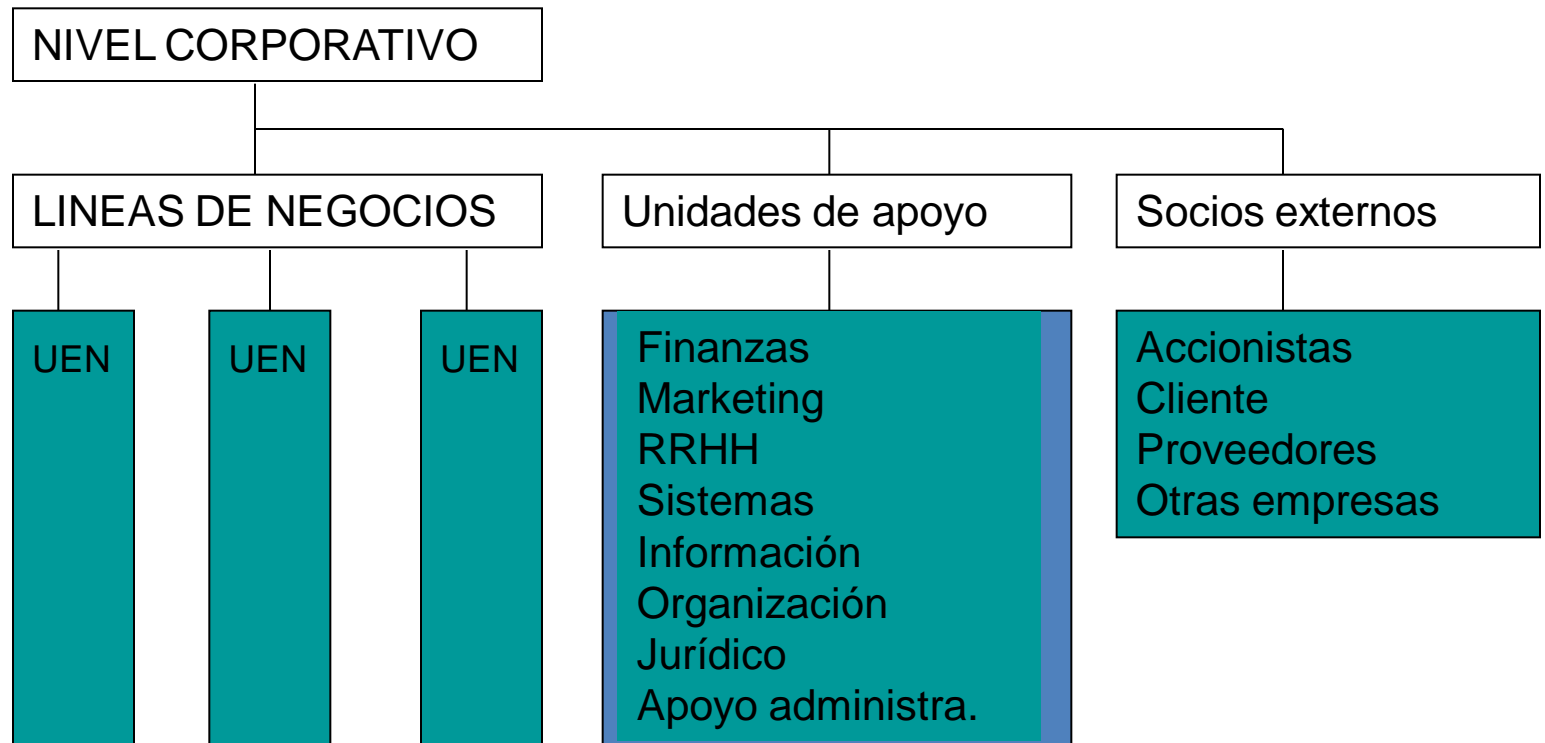
LLEVAR LA ESTRATEGIA HACIA LA APLICACIÓN OPERATIVA





TERCER PRINCIPIO:

ALINEAR A LA ORGANIZACIÓN HACIA LA ESTRATEGIA



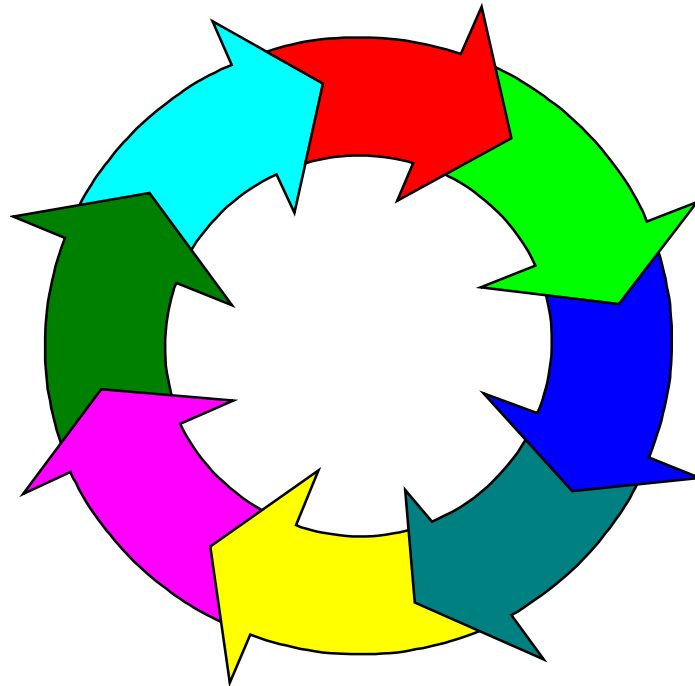
CUARTO PRINCIPIO:

LOGRAR QUE LA ESTRATEGIA SEA EL OBJETIVO DE TODOS Y DE TODOS LOS DÍAS.

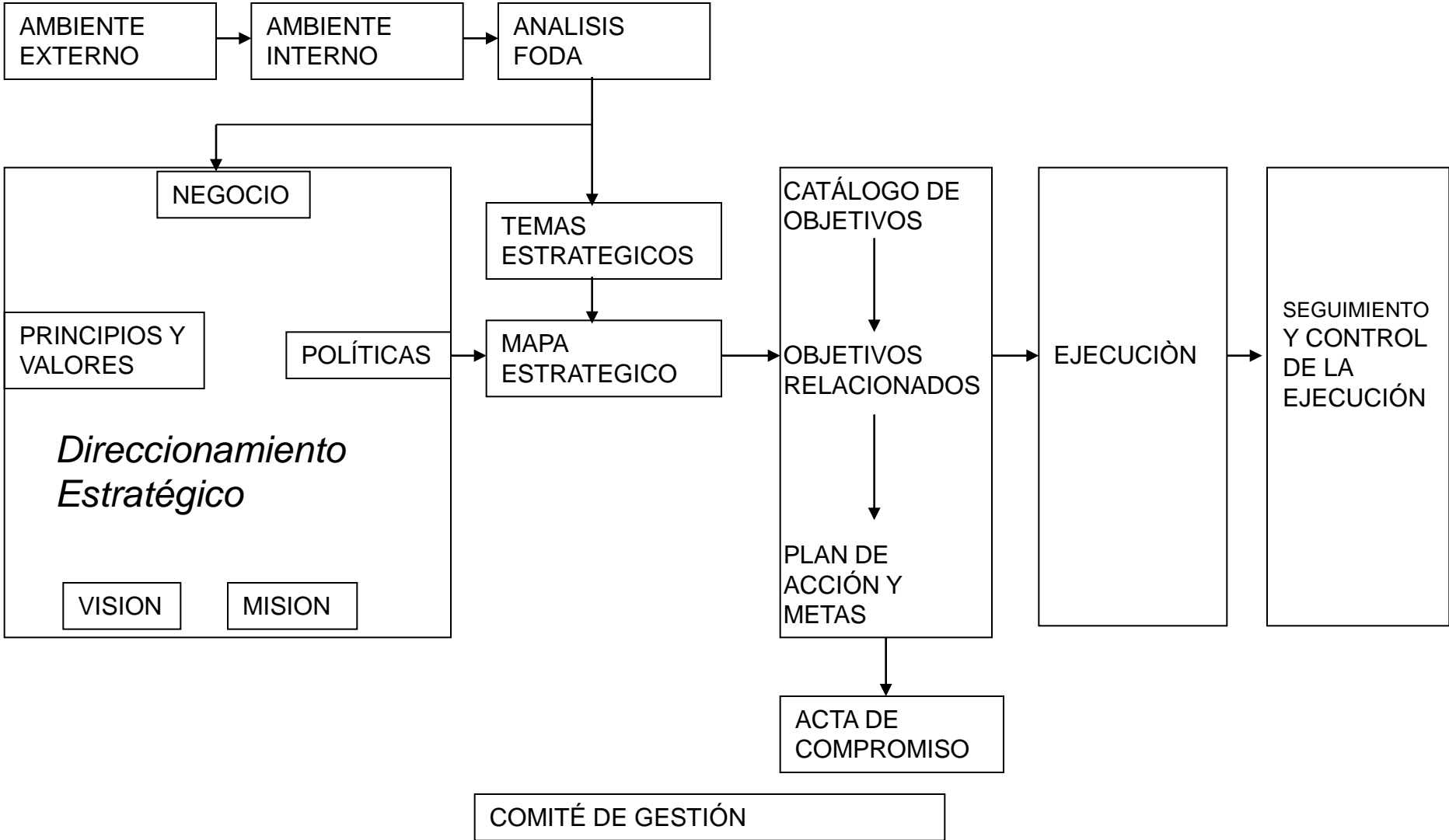


QUINTO PRINCIPIO:

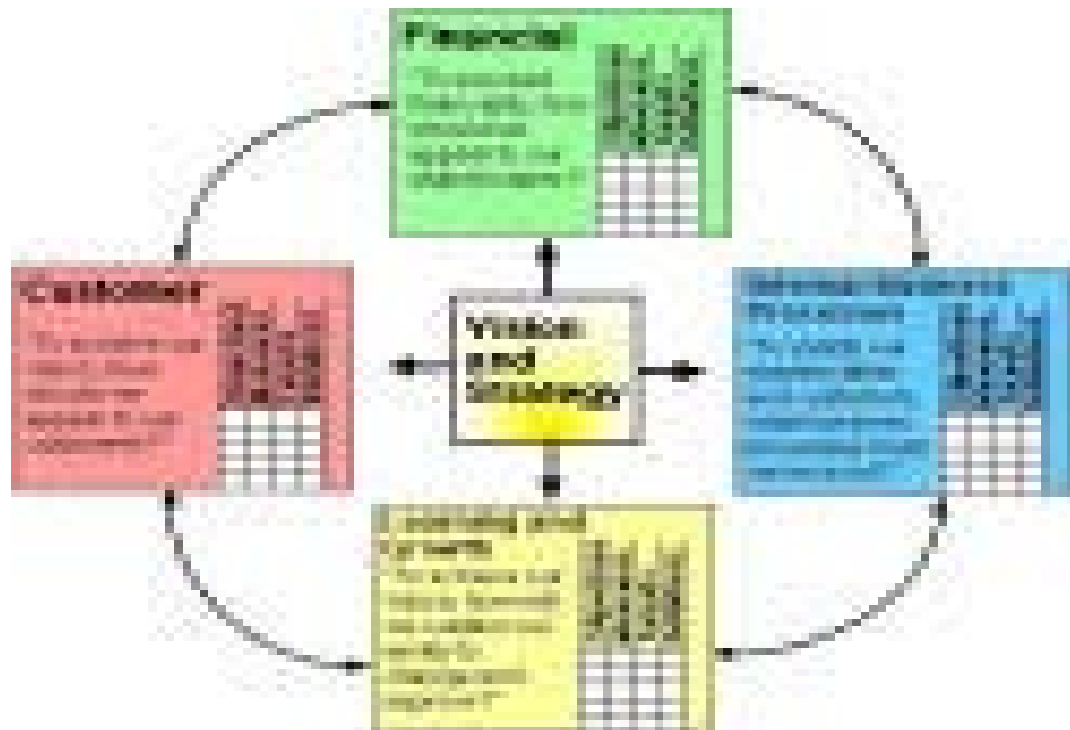
**HACER DE LA ESTRATEGIA UN
PROCESO CONTINUO.**



SISTEMA DE GESTIÓN

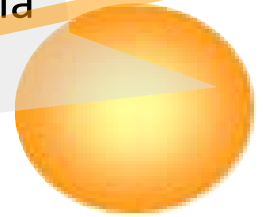


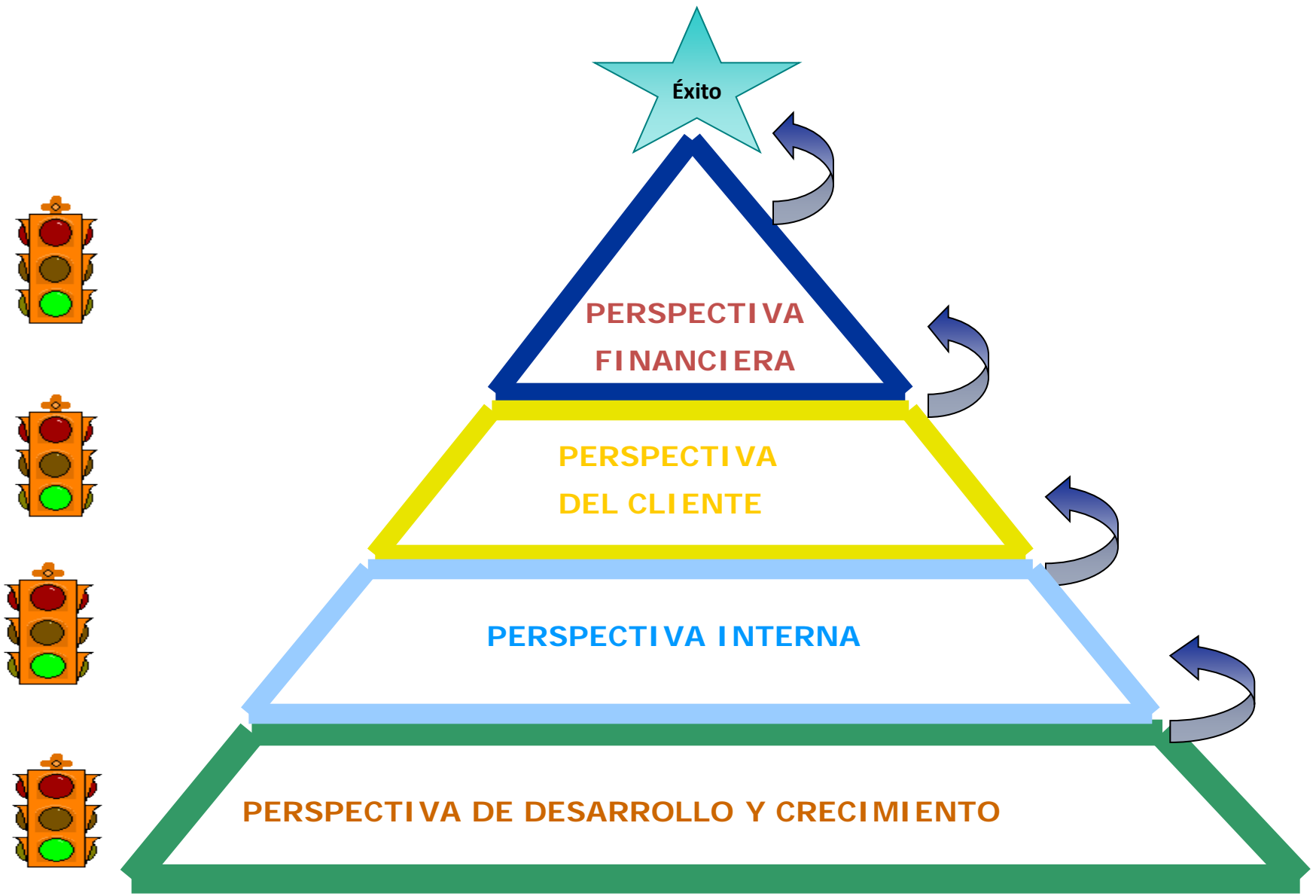
C. MAPA ESTRATÉGICO



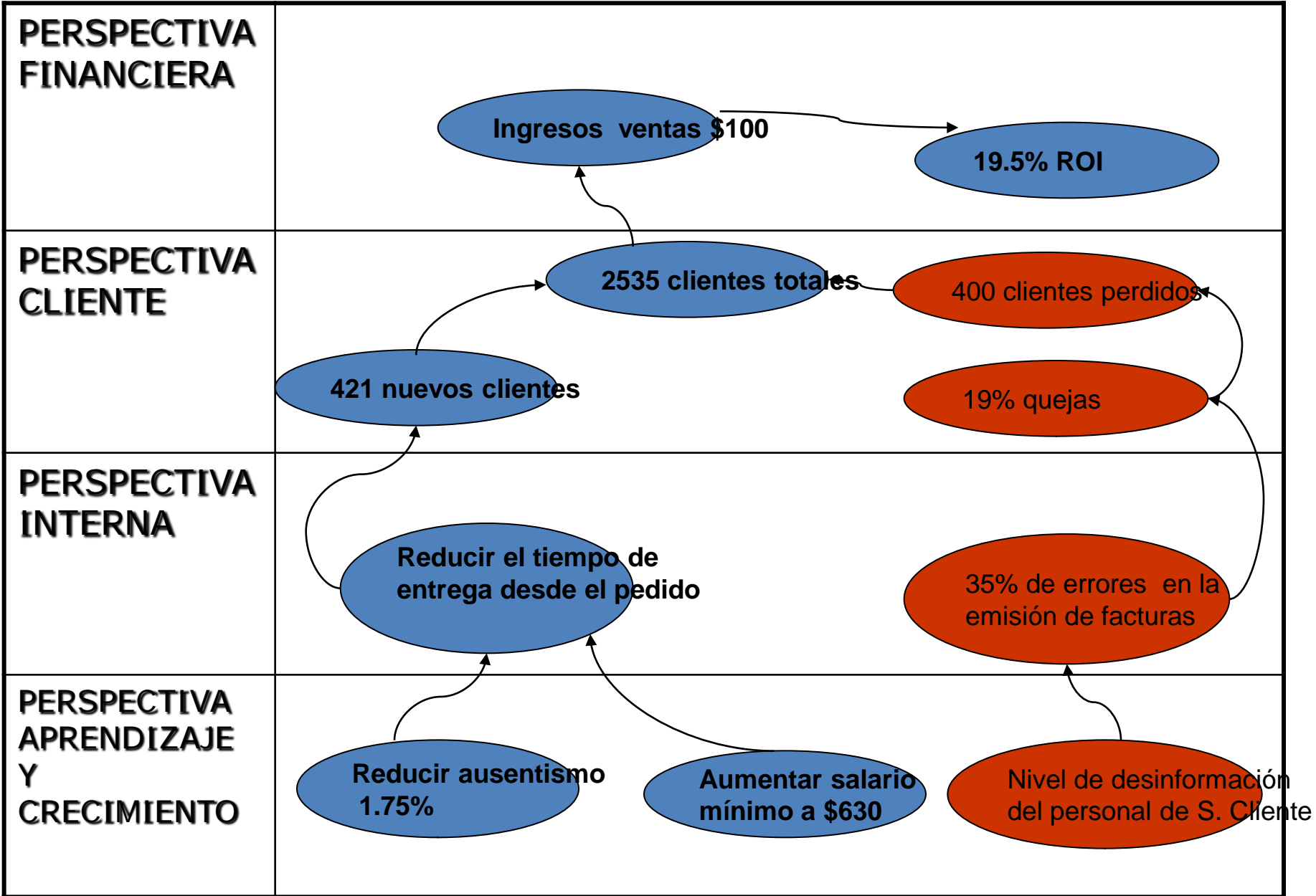
QUÉ ES?:

- Representación visual de los objetivos críticos y la relación CAUSA-EFECTO entre ellos.
- Herramienta para comunicar la estrategia, y los procesos y sistemas que ayudan a implementarla.
- Permite a los trabajadores visualizar cómo su trabajo está directamente relacionado con los objetivos de la organización.









PERSPECTIVA FINANCIERA

Ingresos ventas \$100

19.5% ROI

PERSPECTIVA CLIENTE

421 nuevos clientes

2535 clientes totales

400 clientes perdidos

19% quejas

PERSPECTIVA INTERNA

Reducir el tiempo de entrega desde el pedido

35% de errores en la emisión de facturas

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Reducir ausentismo 1.75%

Aumentar salario mínimo a \$630

Nivel de desinformación del personal de S. Cliente

El BSC se basa en un Modelo Simple de Creación de Valor



Relaciones de Causa-Efecto

Definen la cadena lógica en la cual los activos intangibles se transformarán en valor tangible

Proposición de Valor para el Cliente

Clarifica las condiciones que crearán valor

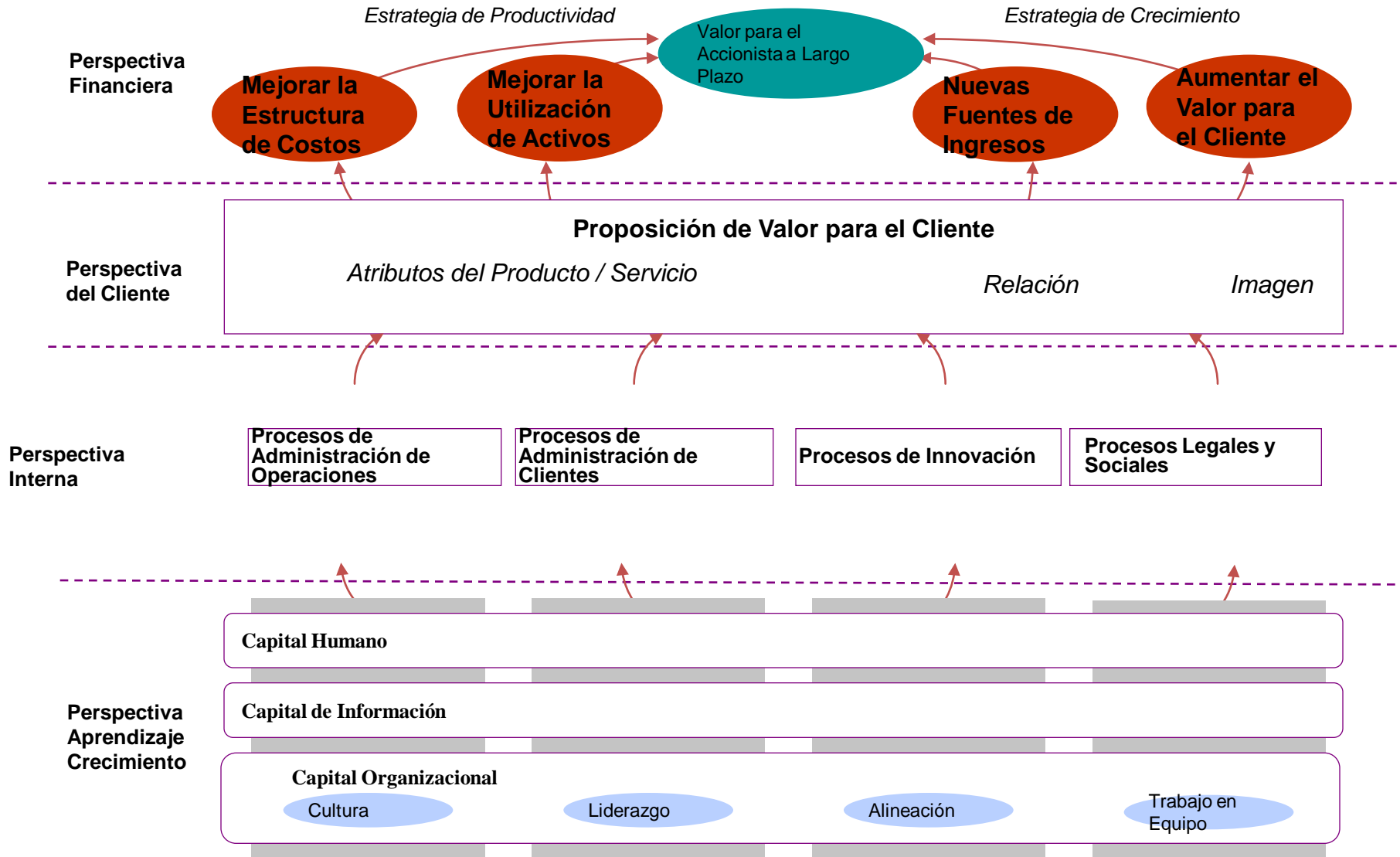
Procesos de Creación de Valor

Define los procesos que transformarán los activos intangibles

Combinación de Activos y Actividades

Define los ingredientes que deben combinarse para crear valor

La Perspectiva Financiera: Proporciona una Definición Tangible del Valor



La Perspectiva Financiera: Proporciona una Definición Tangible del Valor

Valor Sostenido para el
Accionista

Estrategia de Productividad

Mejorar la
Estructura de
Costos

Mejorar la
Utilización
de Activos

- Reducir los gastos
- Eliminar los defectos del P/S
- Economía escala
- Incrementar producción
- .
- Disminuir la subutilización
- Incrementar Inversiones

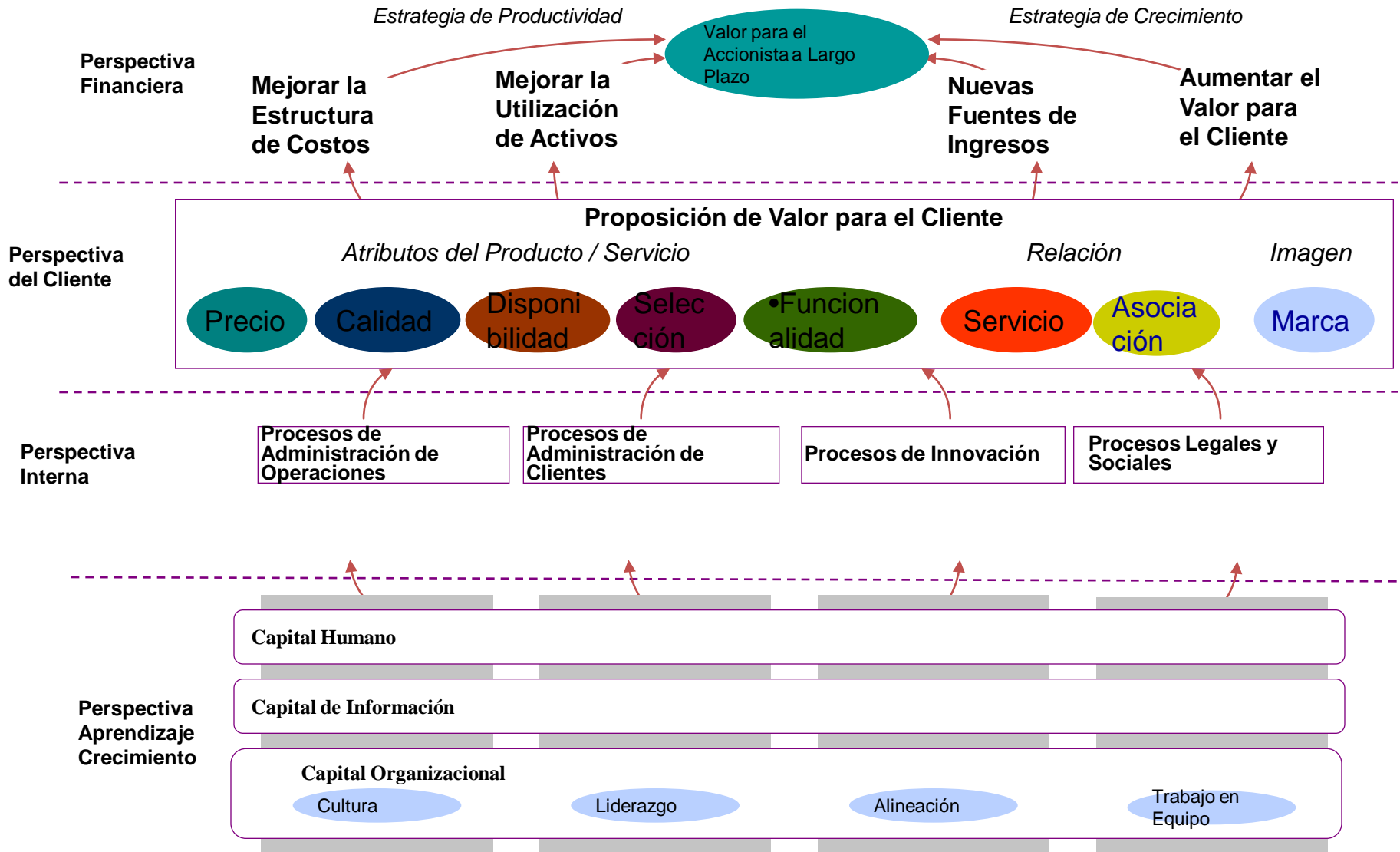
Estrategia de Crecimiento

Nuevas
Oportunidades
de Ingresos

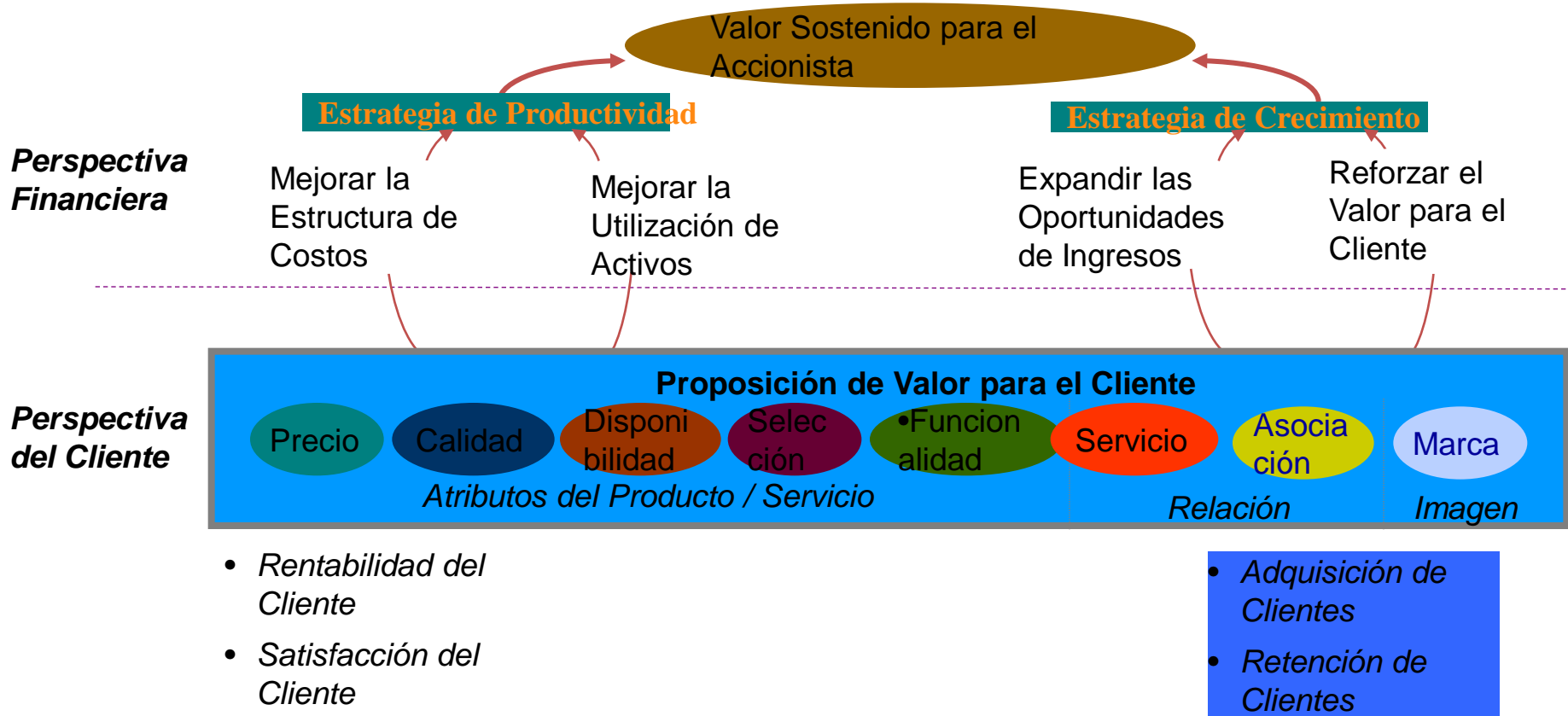
Aumentar el
Valor para
el Cliente

- Ingresos de nuevos P/S
- Ingresos de nuevos mercados
- Nuevos socios
- Mejorar la rentabilidad

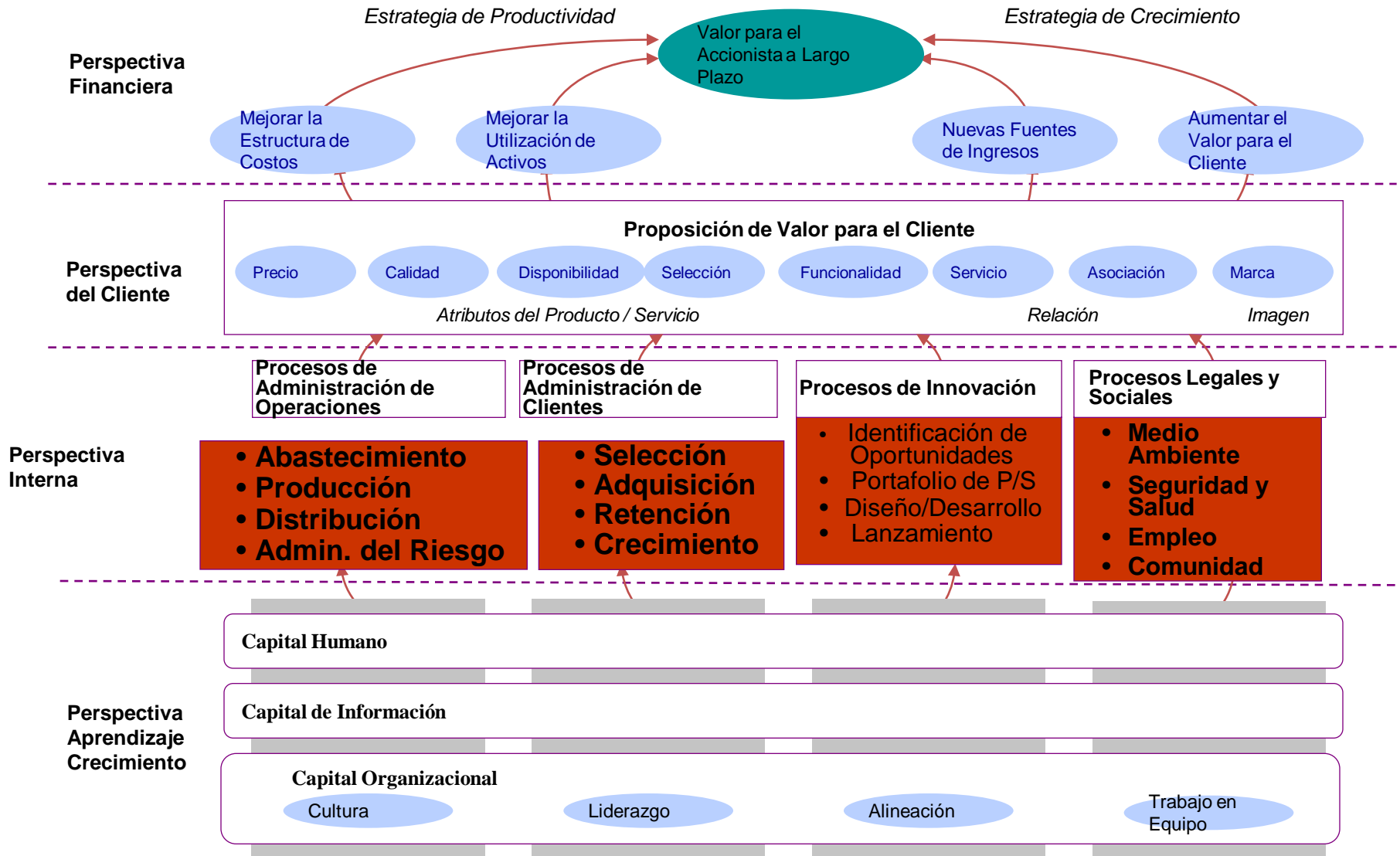
La Perspectiva cliente: Proporciona una Definición intangible de Valor



La Perspectiva cliente: Proporciona una Definición intangible de Valor



La perspectiva de proceso interno: La Organización Crea Valor



Desarrollo de Medidas Desempeño en la “Organización”

Calidad	Costos	Tiempo
<p>Empatía</p> <ul style="list-style-type: none"> –Satisfacción del cliente –Satisfacción de los empleados 	<p>Operacionales</p> <ul style="list-style-type: none"> –Costo de los procesos y los empleados 	<p>Velocidad</p> <ul style="list-style-type: none"> –Velocidad a la cual una organización entrega varios productos o servicios –Ciclo de tiempo para llenar una orden
<p>Productividad</p> <ul style="list-style-type: none"> –Eficiencia organizacional –Avisos Procesados –Páginas Producidas: B/N y Color –Impresiones –Índice Insumos –Salidas versus entradas 	<p>Estratégicos</p> <ul style="list-style-type: none"> –Análisis costo de productos –Análisis de nuevos productos –Análisis utilización nuevas tecnologías 	<p>Obediencia</p> <ul style="list-style-type: none"> –Habilidad y disponibilidad para proveer un servicio puntual. –Tiempo necesario para actuar ante requerimiento de clientes
<p>Confiabilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> –Pérdida de Papel –Compensación de Avisos –Reclamo de diarios con problemas 		<p>Resiliencia</p> <ul style="list-style-type: none"> –Flexibilidad y actitud positiva hacia el cambio. –Número de sugerencias implementadas.
<p>Competencia</p> <ul style="list-style-type: none"> –Certificación de terceros –Referencia de clientes 		

Desarrollo de Medidas de Desempeño en los “Procesos”

Calidad	Costos	Tiempo
Conformidad <ul style="list-style-type: none">–Flujo de páginas Preprensa a Prensa.–Flujo de avisos–Característica de impresión de los productos impresos.	Entradas <ul style="list-style-type: none">–Costos de procesos que entran a la empresa–Materias primas y suministros–Servicios externos–Costos de capital–Depreciación	Velocidad <ul style="list-style-type: none">–Velocidad de entrega del proceso de salida–Tiempo del ciclo orden /entrega
Productividad <ul style="list-style-type: none">–Eficiencia de un proceso: hacer las actividades correctas en la forma correcta.–Unidades producidas por una entrada dada, etc.–Duración	Actividades <ul style="list-style-type: none">–Costos ABC de las actividades o procesos: Producción, Mantención, Comunicaciones y Sistemas.	Flexibilidad <ul style="list-style-type: none">–Habilidad del proceso para responder a variaciones de demanda.–Tiempos de Preparación

Desarrollo de Medidas en los “Empleados”

Calidad	Costos	Tiempo
Confiabilidad <ul style="list-style-type: none">–Consistencia del desempeño–Cumplimiento de plazos–Tasa de errores, etc	Compensación <ul style="list-style-type: none">–Salarios y beneficios	Obediencia <ul style="list-style-type: none">–Disposición y buena voluntad para proveer un servicio puntual o expedito–Tiempos de respuesta
Credibilidad <ul style="list-style-type: none">–Característica personal–Honestidad–Integridad	Desarrollo <ul style="list-style-type: none">–Entrenamiento y educación	Resiliencia <ul style="list-style-type: none">–Flexibilidad–Actitud positiva y disposición hacia el cambio–Sugerencias presentadas
Competencia <ul style="list-style-type: none">–Destreza del trabajo–Conocimiento–Habilidad	Motivación <ul style="list-style-type: none">–Estimular a los empleados a mejorar continuamente–Programas de recompensas y reconocimiento	

Plantilla de Mapa Estratégico: El Mejor Costo Total

Perspectiva Financiera



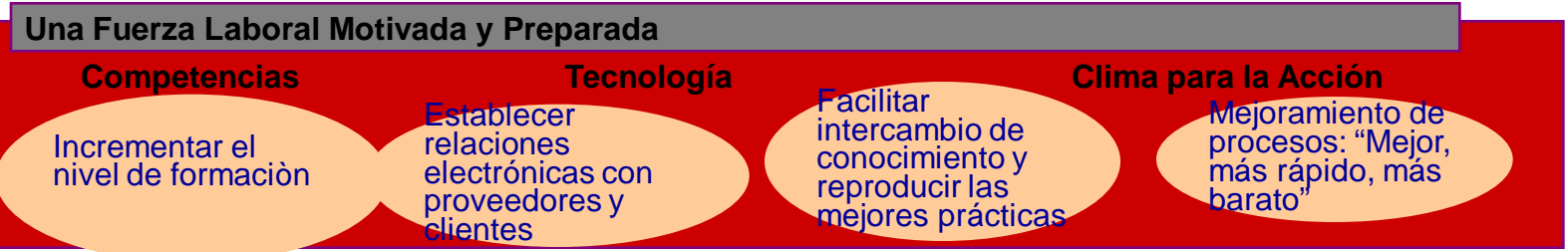
Perspectiva del Cliente



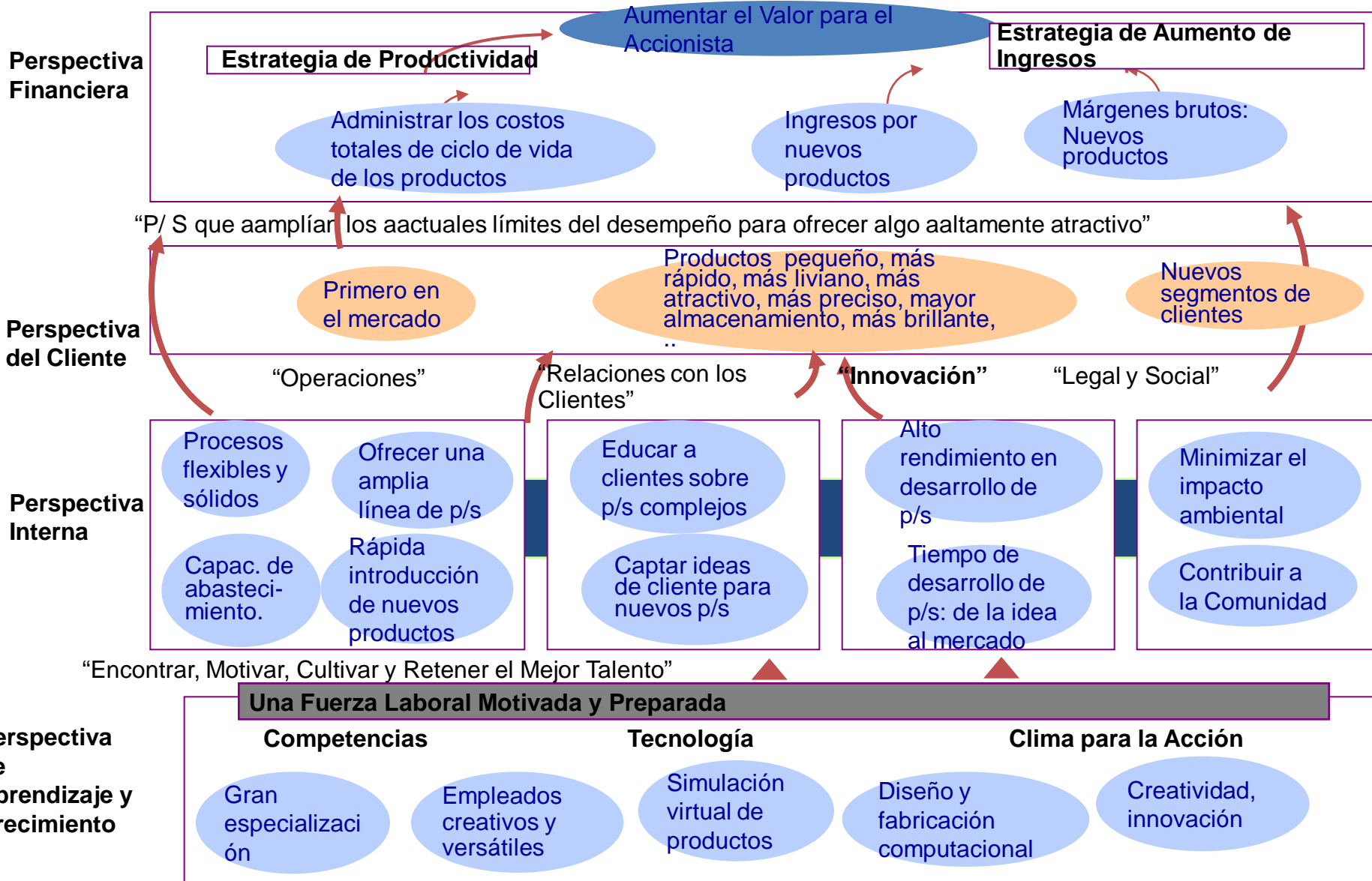
Perspectiva Interna



Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento



Plantilla de Mapa Estratégico: Liderazgo de Productos



Plantilla de Mapa Estratégico: Soluciones Completas para el Cliente

