

Cuadro de mando integral (CMI)

Balanced Scorecard (BSC)

Zulma Julieth Avellaneda
Avellaneda

Docente



¿Qué es el Cuadro de Mando Integral?



David P. Norton

- Consultor de la firma Nolan & Norton

Balanced Scorecard

Propuesto por Robert Kaplan y David Norton en 1992 en la revista Harvard Business Review como resultado de un proceso investigativo

Es considerado un sistema de administración o sistema administrativo (*management system*)

Analiza aspectos tangibles e intangibles en la organización: finanzas, clientes, colaboradores, procesos...

Es una metodología que permite medir la organización en términos de su visión y estrategia



Robert Kaplan

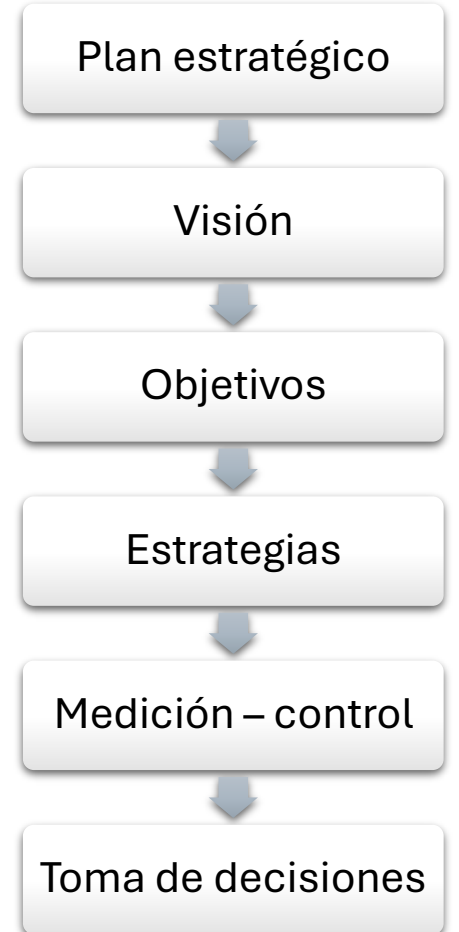
- Profesor de Harvard Business School

¿Qué es el Cuadro de Mando Integral?



Cuadro de mando integral

- Herramienta de gestión para el control de resultados
- Identificación de desviaciones del plan estratégico
- Estructura para transformar la estrategia en acción
- Análisis causa – efecto para anticipar una visión más clara del negocio en el futuro
- Alinear programas e inversiones
- Favorece la toma de decisiones



Características del BSC



Formular una estrategia consistente y transparente



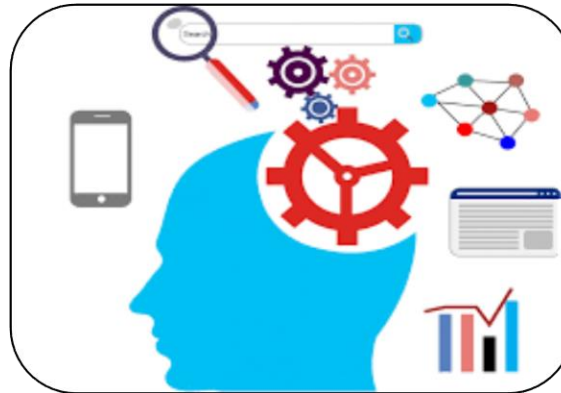
Comunicar la estrategia a través de la organización



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



Componentes del BSC

Cuadro de mando integral



Relaciones de causa efecto

- Estrategia representada en objetivos y su logro mediante indicadores de desempeño



Enlace a resultados financieros

- Los objetivos e indicadores deben reflejar la composición sistémica de la estrategia a través de cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos, y Aprendizaje y Crecimiento



Balance de indicadores de resultados e indicadores guías

- Conjunto de indicadores que muestren las cosas que se necesita “hacer bien” para cumplir con el objetivo



Mediciones que generen e impulsen el cambio

- Medición de comportamientos esperados y orientados al cambio



Alineación de iniciativas o proyectos con la estrategia a través de los objetivos

- Relación de proyectos orientados al cumplimiento de objetivos

Cómo implementar el BSC

Fase 1: Concepto estratégico

- Misión, visión
- Desafíos, oportunidades
- Orientación estratégica
- Cadena del valor
- Plan del proyecto

Fase 2: Objetivos, vectores y medidas estratégicas

- objetivos estratégicos
- Modelo causa-efecto preliminar
- Indicadores estratégicos
- Vectores estratégicos

Fase 4: Comunicación, implantación y sistematización

- Divulgación, automatización, agenda gerencial con BSC
- Planes de acción detallados
- Plan de alineación de iniciativas y objetivos estratégicos
- Plan de despliegue a toda la empresa

Fase 3: Vectores, metas e iniciativas

- objetivos estratégicos detallados
- Modelo causa-efecto con vectores
- Indicadores estratégicos
- Metas por indicador
- Iniciativas estratégicas



Componentes del BSC



¿Qué infraestructura es necesaria para crear valor a largo plazo?



Perspectiva de aprendizaje

- Desarrollo de colaboradores
- Avances tecnológicos
- Formación y crecimiento en 3 áreas:
 - Personas, Sistemas y Clima organizacional

¿Cuál debe ser el nivel de calidad y eficiencia de los procesos?



Perspectiva operativa

- Cadena de valor
- Eficiencia en los costos

¿Cómo satisfacer los clientes para el logro de objetivos?



Perspectiva cliente

- Satisfacción del cliente
- Participación en el mercado

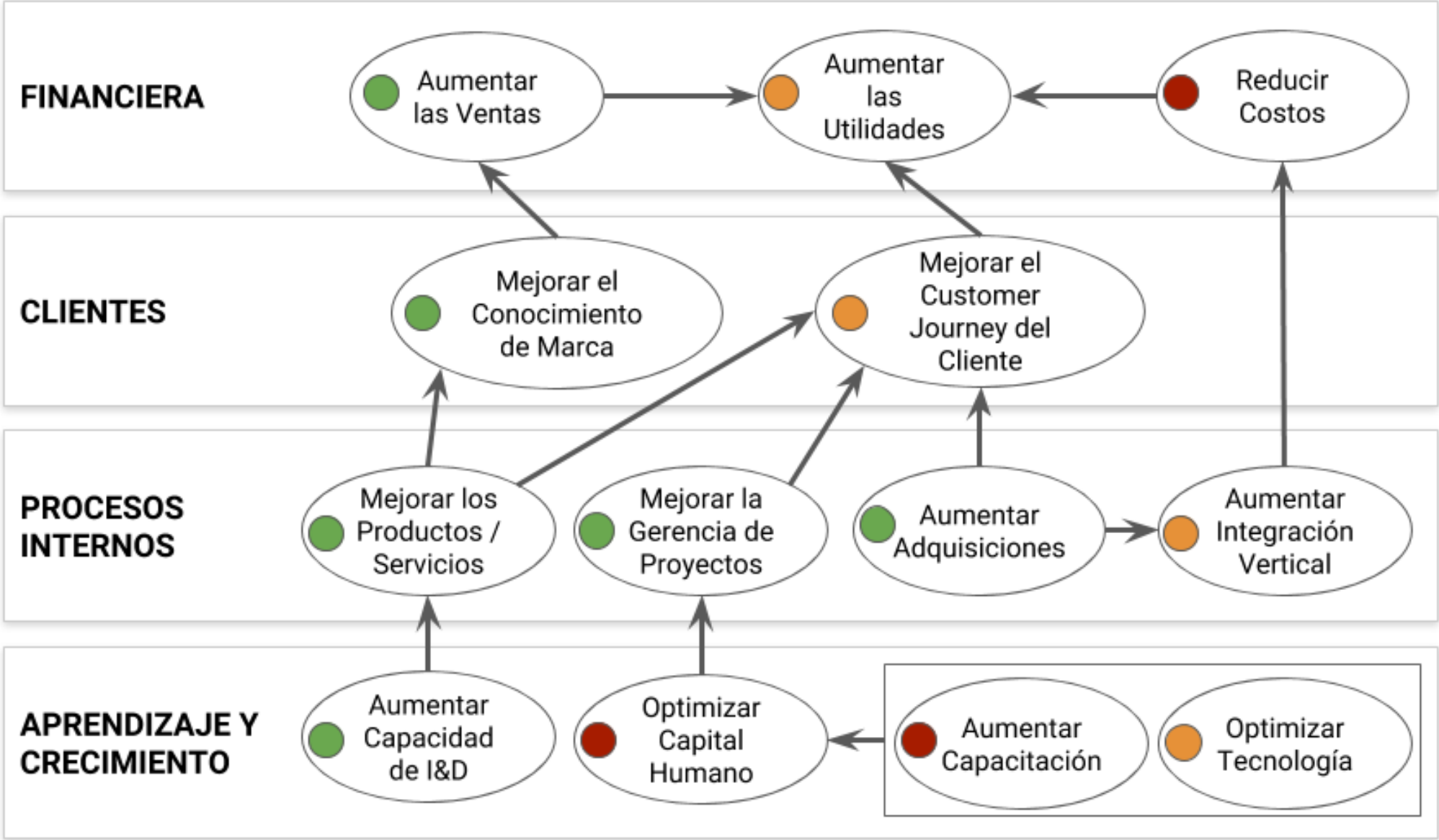
¿Qué esperan los dueños o accionistas?



Perspectiva financiera

- Creación de valor
- Rendimiento sobre las inversiones

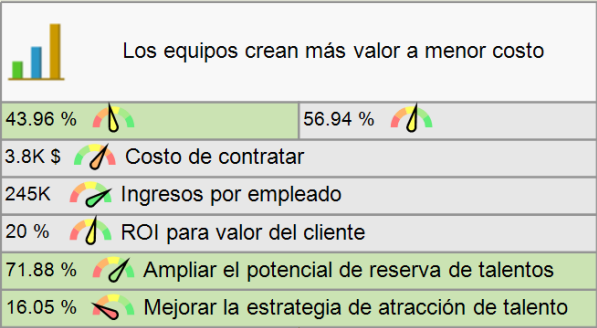
Ejemplo de BSC



Cuadro de Mando Integral Balanced scorecard

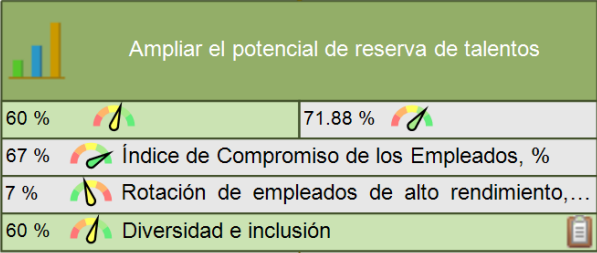
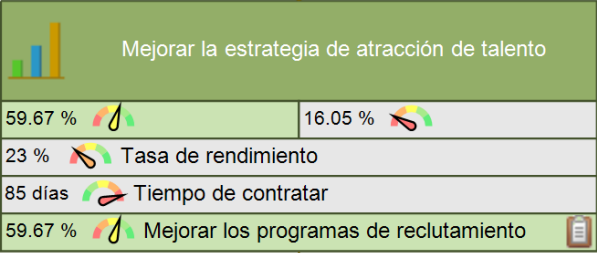
Finanzas

¿Qué resultados financieros puede esperar una organización después de la ejecución exitosa de esta estrategia?



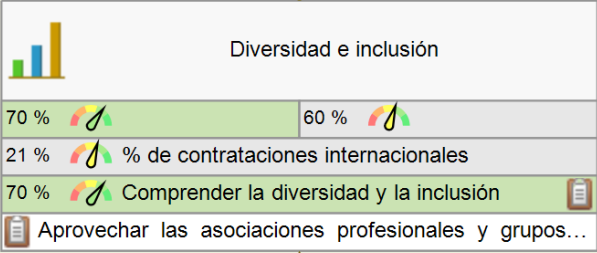
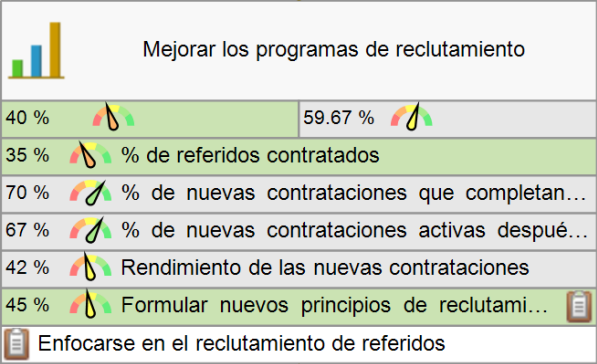
Clientes

¿Qué necesitan los clientes internos?



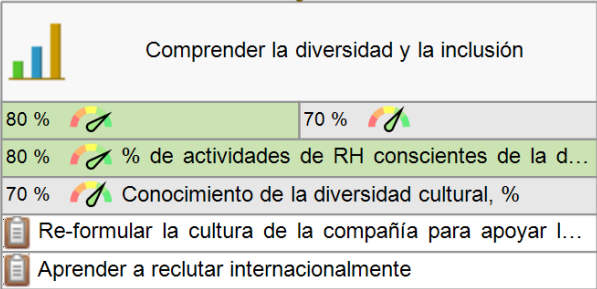
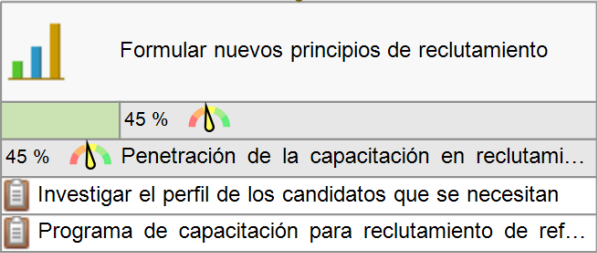
Procesos Internos

¿Cómo pueden los especialistas en RH lograr estos objetivos internamente?



Aprendizaje y Crecimiento

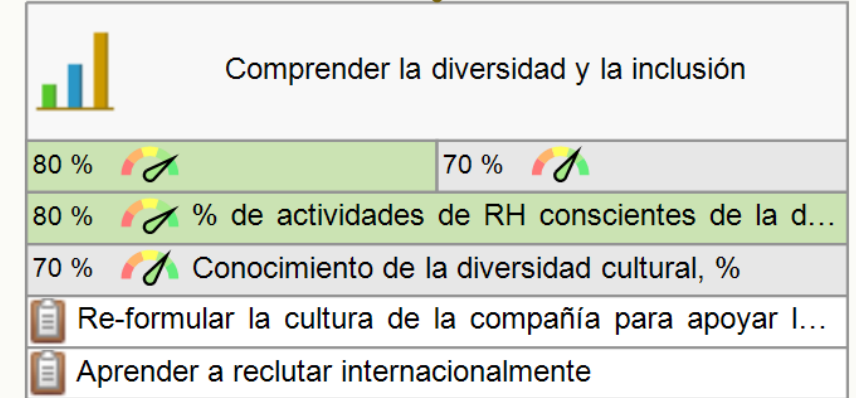
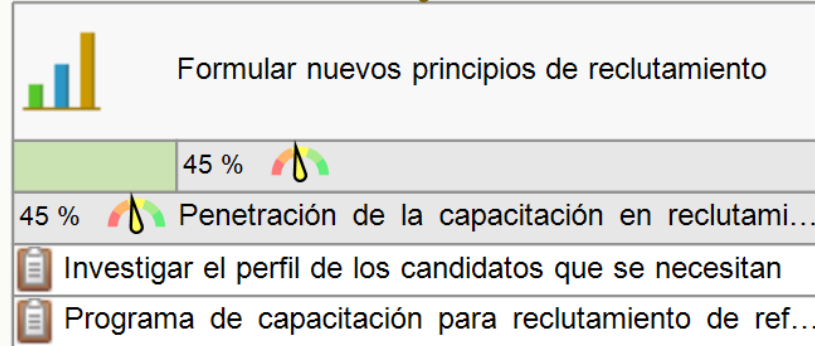
¿Dónde deberían centrarse los esfuerzos de aprendizaje de RH?



Perspectiva aprendizaje y crecimiento

Aprendizaje y Crecimiento

¿Dónde deberían centrarse los esfuerzos de aprendizaje de RH?



Objetivo 1: Formular nuevos principios de reclutamiento

- Medición con métricas de resultado:
 - Penetración de la capacitación para el reclutamiento de referidos, %
- Posibles iniciativas:
 - Investigar el perfil de los candidatos que se necesitan
 - Programa de capacitación para el reclutamiento de referidos

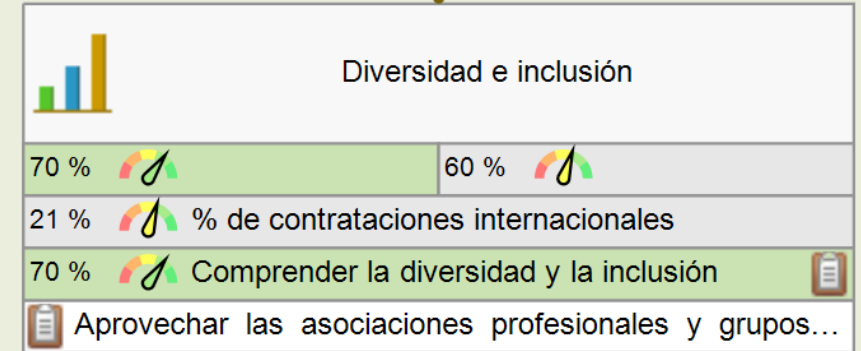
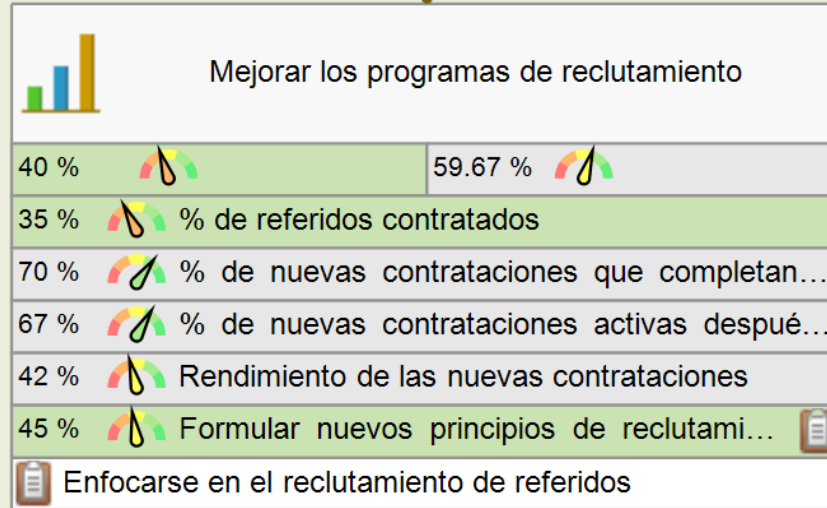
Objetivo 2: Comprender la diversidad y la inclusión

- Medición con métricas de actuación:
 - % de actividades de RH para informar sobre la diversidad
- Medición con métricas de resultado:
 - Conocimiento de diversidad cultural, %
- Posibles iniciativas:
 - Reformular la cultura de la compañía para apoyar la diversidad y la inclusión
 - Aprender a reclutar internacionalmente

Perspectiva Procesos internos

Procesos Internos

¿Cómo pueden los especialistas en RH lograr estos objetivos internamente?



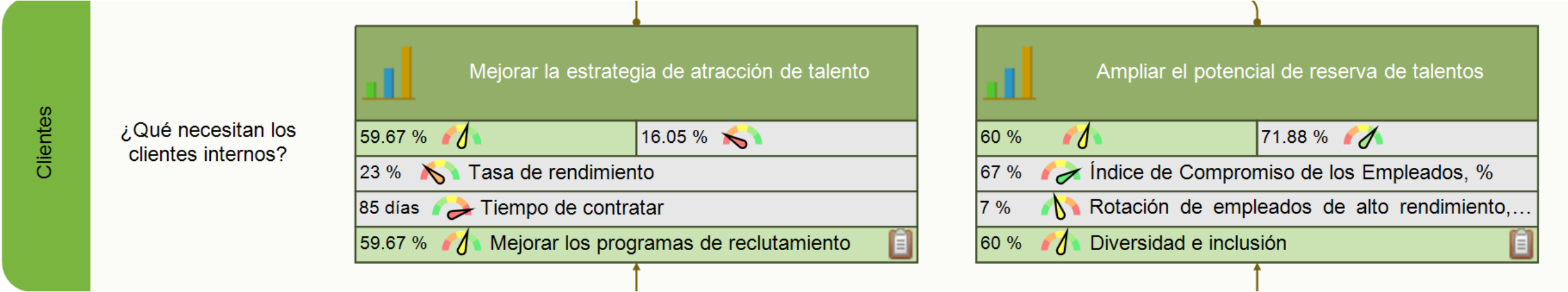
Objetivo 1: Mejoramiento de los programas de reclutamiento

- Medición con métricas de actuación:
 - % de contrataciones por recomendación
- Medición con métricas de resultado:
 - % de nuevas contrataciones que completan el período de prueba
 - % de nuevas contrataciones que se encuentran activas después de 1 año
 - Rendimiento de las nuevas contrataciones (según la medición después de 1 año y 3 años)
- Posibles iniciativas:
 - Enfoque en el reclutamiento por recomendación

Objetivo 2: Diversidad e inclusión

- Medición con métricas de resultado:
 - % de contrataciones internacionales
 - *Otras métricas de diversidad e inclusión* (una métrica específica se formula en función de la dimensión de diversidad que se monitorea)
- Posibles iniciativas:
 - Aproveche las asociaciones profesionales y los grupos de redes

Perspectiva cliente



Objetivo 1.
Mejorar la estrategia de atracción de talentos

Medición con métricas de resultado:

El desempeño de actuación proviene del objetivo «Mejorar los programas de reclutamiento» desde la perspectiva interna.

- Tasa de rendimiento
- Tiempo para contratar
- Costo de contratación

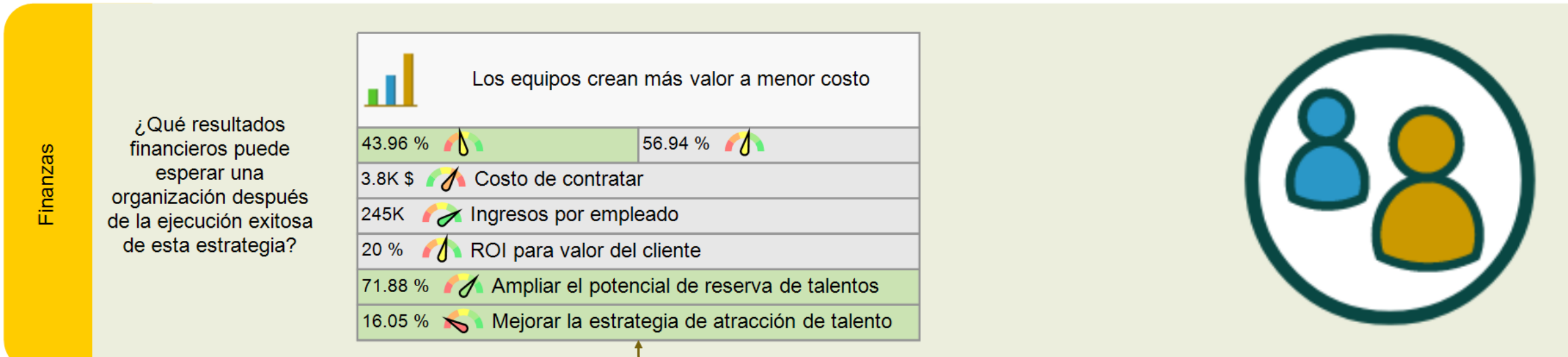
Objetivo 2.
Ampliar el grupo de talentos potenciales

Medición con métricas de resultado:

El desempeño de actuación proviene del objetivo “Diversidad e inclusión” desde la perspectiva interna.

- Índice de compromiso de empleados, %
- Rotación de empleados de alto rendimiento, %

Perspectiva Financiera



Objetivo 1:
Los equipos crean más valor a menor costo

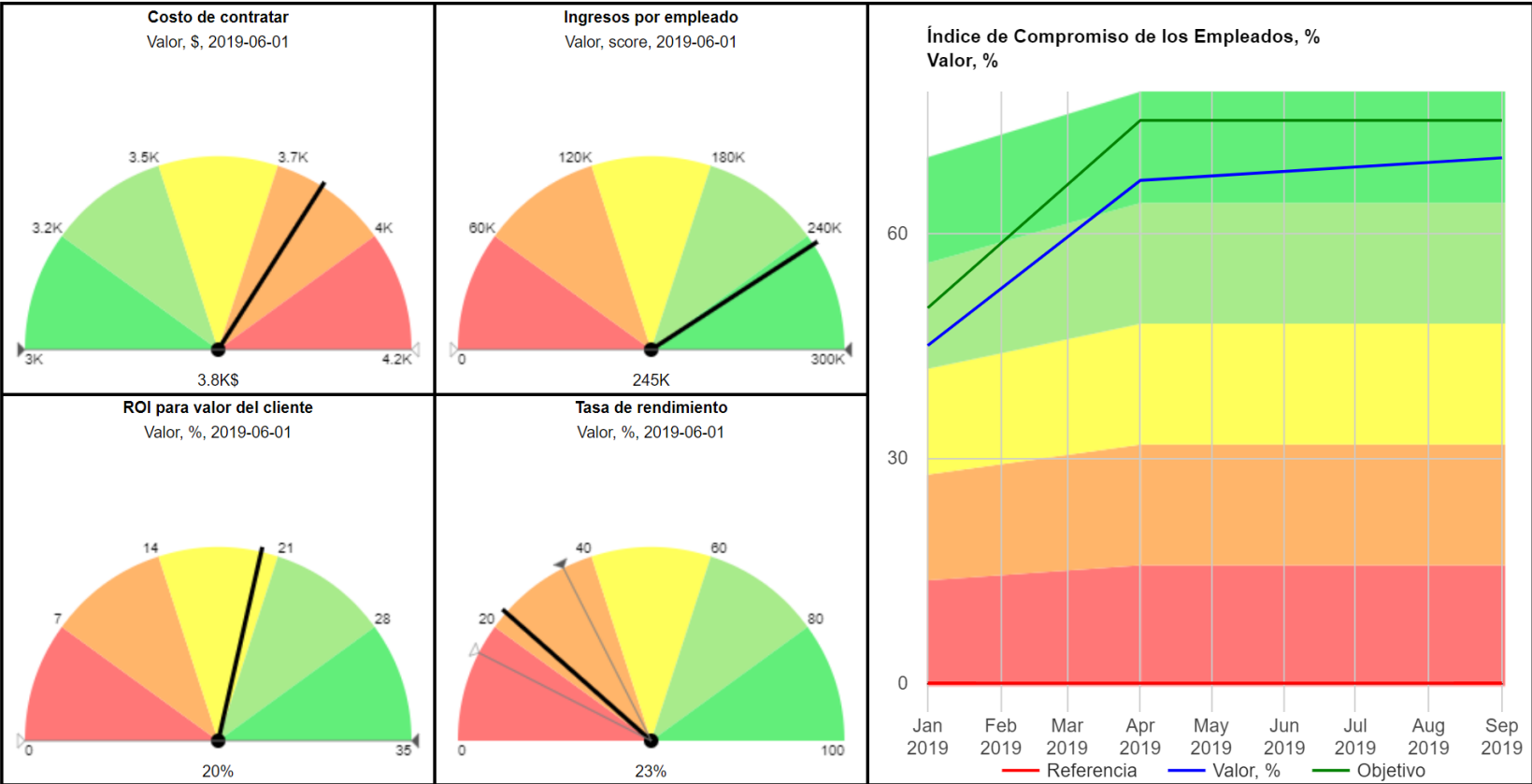
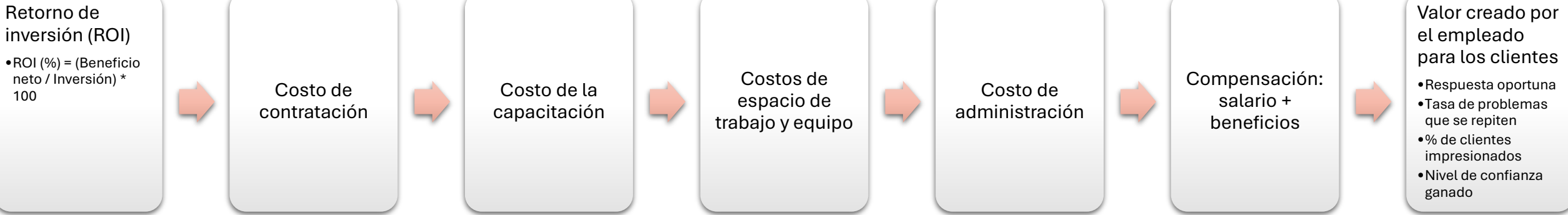
Medición con métricas de resultado:

Costo de contratación

Ingresos por empleado

ROI para dar valor al cliente

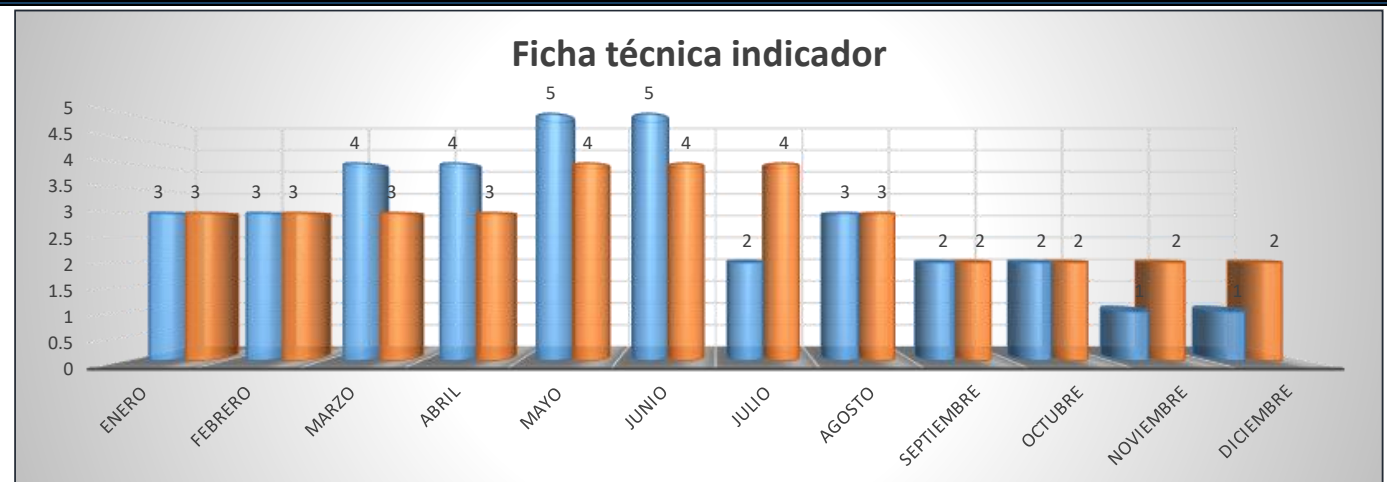
Perspectiva financiera



FICHA DEL INDICADOR

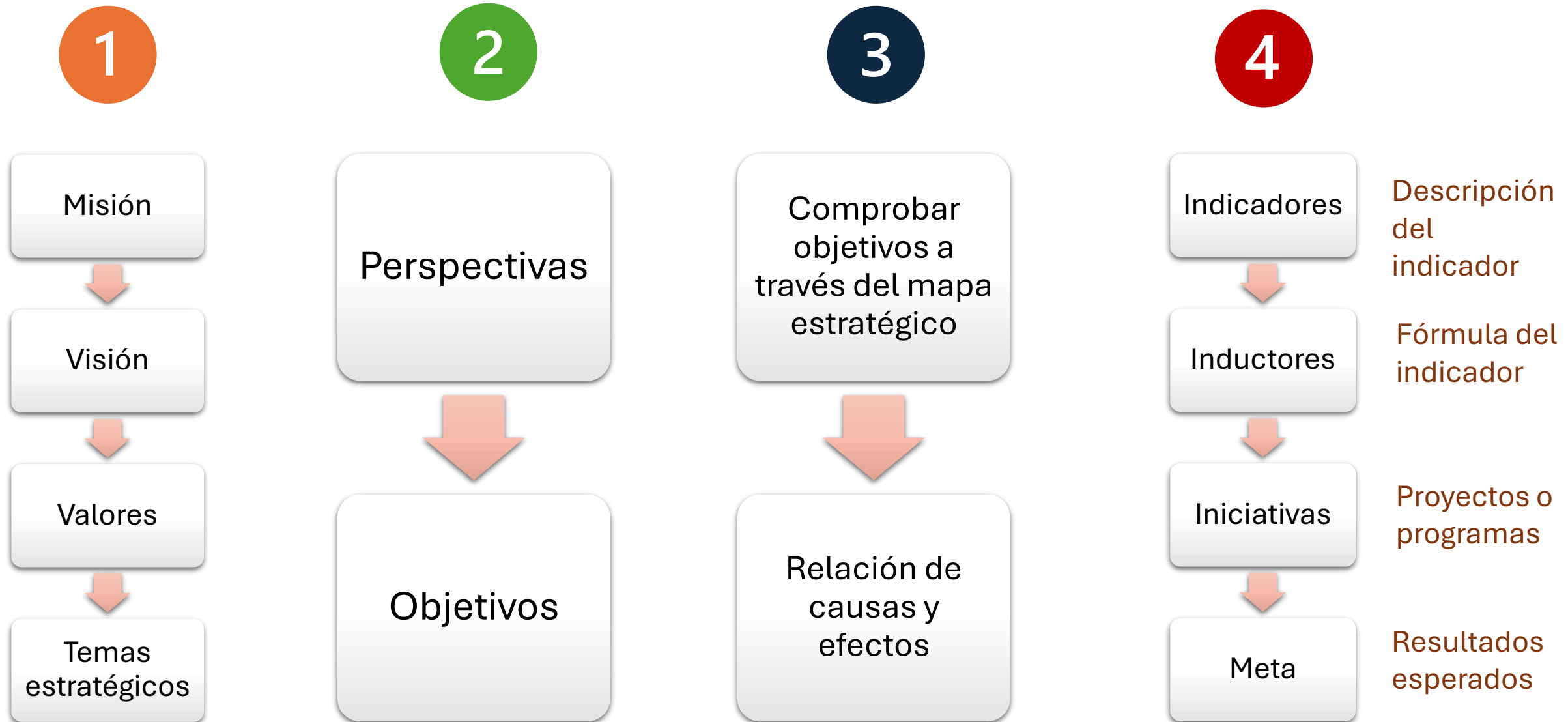
| | | | | | |
|--------------------------------|---|---|---|----------------------|--------|
| Compañía: | Compañía El Pie Feliz | Perspectiva: | Clientes | Código ficha: | C-0105 |
| Objetivo relacionado: | Incrementar en 5% la venta de productos durante el año 2021 | | | | |
| Indicador | Eficacia | Índice | $((\text{Ventas año 2} / \text{Ventas año 1}) - 1) * 100$ | Meta | 5% |
| Fuente de información | Informes de ventas - Estados financieros | Frecuencia de toma de información: | Mensual - anual | | |
| Frecuencia de análisis: | Trimestral | Responsable del análisis: | Director de mercadeo y Gerencia general | | |

Seguimiento y representación



Análisis

Metodología del cuadro de mando integral



Metodología del cuadro de mando integral

1



Misión

Somos una empresa productora y comercializadora de calzado con los más altos estándares de calidad. Buscamos satisfacer a nuestros clientes, apoyados en un equipo humano altamente competitivo

Visión

Ser reconocidos como una empresa líder por la producción y comercialización de calzado en la región

Valores

- *Respeto a los públicos interesados
- *Cumplimiento en los compromisos adquiridos con clientes, proveedores y colaboradores
- *Transparencia en el desarrollo de los procesos
- *Comportamiento ético en las acciones emprendidas por cada miembro de la organización

Temas Estratégicos

Crecimiento de la empresa

Rentabilidad de la empresa

Liderazgo en el mercado Bogotano

Innovación y competitividad

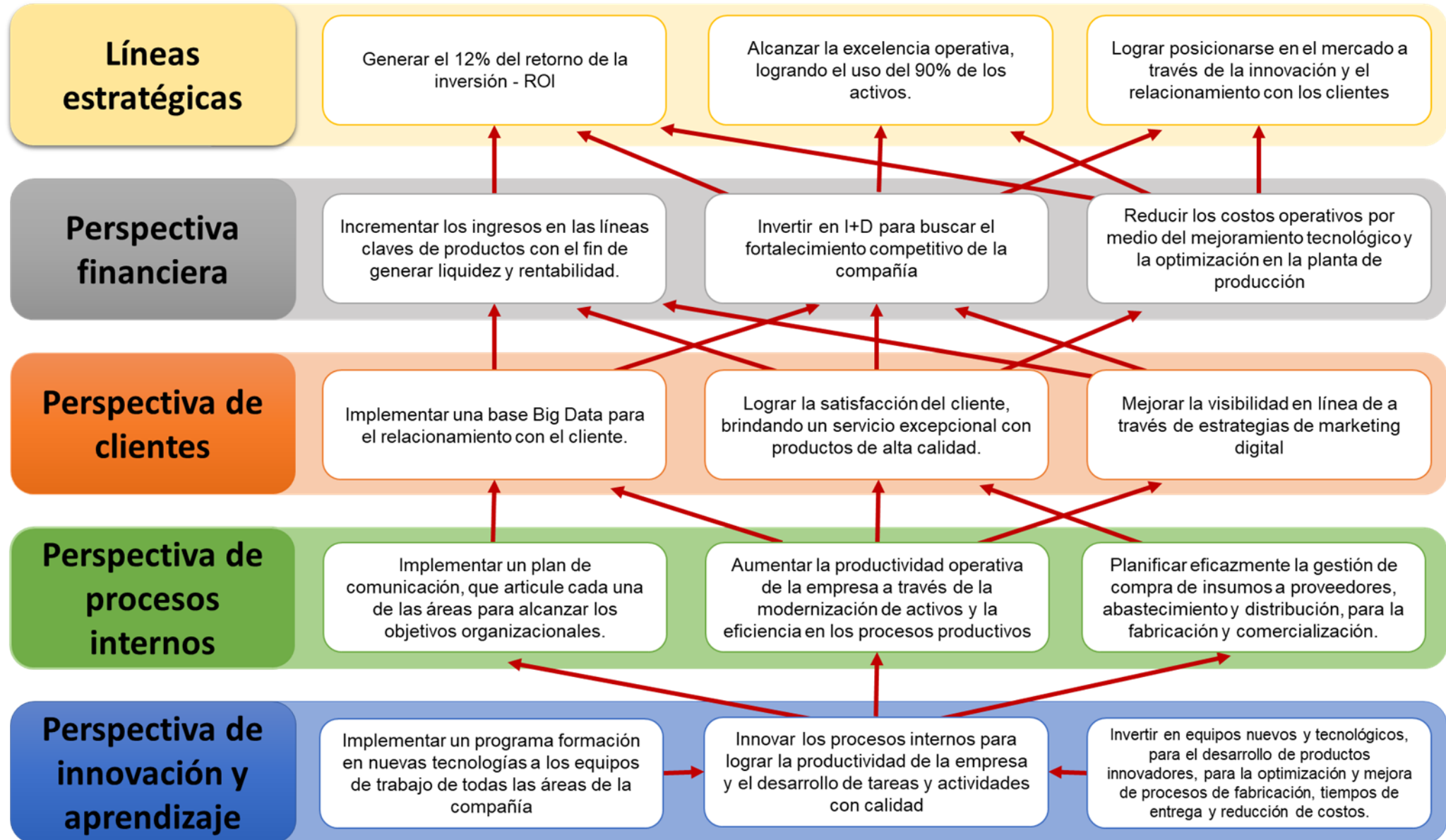
Metodología del cuadro de mando integral

2

| Perspectiva | Objetivos Estratégicos |
|--------------------------|---|
| Financiera | Incrementar los ingresos de la empresa |
| | Disminución en los costos de funcionamiento |
| | Incrementar la rentabilidad de la compañía |
| Clientes | Aumentar la satisfacción del cliente frente al servicio prestado |
| | Incrementar el número de clientes |
| | Disminuir quejas o reclamos de los clientes |
| Procesos internos | Implementar un sistema de gestión de calidad para el seguimiento y control |
| | Incrementar la productividad 2% durante 2024 en la empresa |
| | Desarrollar innovaciones periódicamente |
| Aprendizaje e innovación | Capacitar al personal en ventas para incrementar los ingresos de la empresa en 5% durante el año 2024 en la regional de sur |
| | Participar en ferias y eventos para promocionar la empresa (alianzas) |
| | Aumentar el desarrollo tecnológico en el área de producción |
| | Capacitar al personal para la implementación de un sistema de gestión de calidad |

Metodología del cuadro de mando integral

3



Metodología del cuadro de mando integral

4

| Perspectiva | Objetivos Estratégicos | Indicador | Inductor (Fórmula) | Iniciativa | Meta |
|-------------------|---|------------------------|---|---|--------------------------------|
| Financiera | Incrementar los ingresos de la empresa | Resultado | Periodo 2 – periodo 1 ((Periodo 2/periodo 1)-1)*100 | Presupuesto de la empresa | 5% OK 3% Regular 2% Mal |
| | Disminución en los costos de funcionamiento | Eficiencia - Resultado | | Presupuesto – programa de control de costos | |
| | Incrementar la rentabilidad de la compañía | Resultado financiero | | Plan estratégico | |
| Clientes | Aumentar la satisfacción del cliente frente al servicio prestado | Resultado | Calificación periodo 2 – calificación en el periodo 1 | Fidelización del cliente | |
| | Incrementar el número de clientes | Resultado | | Fidelización del cliente | |
| | Disminuir quejas o reclamos de los clientes | Efectividad | | Fidelización | |
| Procesos internos | Implementar un sistema de gestión de calidad para el seguimiento y control | Verificación | | SGC | Cumplimiento – Todo el sistema |
| | Incrementar la productividad 2% durante 2024 en la empresa | | | Política de eficiencia | |
| | Desarrollar innovaciones periódicamente | Resultado | | | |
| | Capacitar al personal en ventas para incrementar los ingresos de la empresa en 5% durante el año 2024 en la regional de sur | Resultado | Número de capacitaciones /Total de las personas vinculadas a la empresa | Fidelización Presupuesto de la empresa | |
| | Participar en ferias y eventos | | | | |

CASO PRÁCTICO UNIDAD III. “Selección del mejor candidato”

1. Identifique la misión, visión y valores corporativos de Metalúrgica Santa Rita
2. Defina las líneas estratégicas de la empresa
3. Establezca objetivos estratégicos que permitan dar cumplimiento a las líneas estratégicas de la empresa. (Utilice la metodología SMART)
4. Construya un mapa estratégico donde se identifiquen las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral y la relación de causa y efecto entre cada una.
 - *Perspectiva de aprendizaje e innovación
 - *Perspectiva de procesos internos
 - *Perspectiva de Clientes
 - *Perspectiva Financiera
5. Establezca metas para el logro de los objetivos estratégicos en cada perspectiva del cuadro de mando integral.
6. Defina los indicadores e inductores (fórmulas) para la medición de los objetivos
7. Establezca las iniciativas o planes de actuación para el logro de objetivos y metas

Metodología del cuadro de mando integral - EJEMPLO

4

| Perspectiva | Objetivos Estratégicos | Indicador | Inductor (Fórmula) | Iniciativa | Meta |
|--------------------------|------------------------|-----------|--------------------|------------|------|
| Financiera | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| Clientes | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| Procesos internos | | | | | |
| | | | | | |
| Aprendizaje e innovación | | | | | |
| | | | | | |

