

A hand is shown pointing at a futuristic digital interface. The interface features glowing yellow lines and circular data points against a dark blue background with various technical icons and patterns.

MARIANA GRANDIS
LIC. BROMATOLOGIA
2022

“Las malas compañías son destruidas por la crisis, las buenas compañías sobreviven a ellas y las grandes compañías son mejoradas por ellas”

Objetivos Biovin S.A.

Mayo 2022

Cuadro de mando integral (Balanced Scorecard)

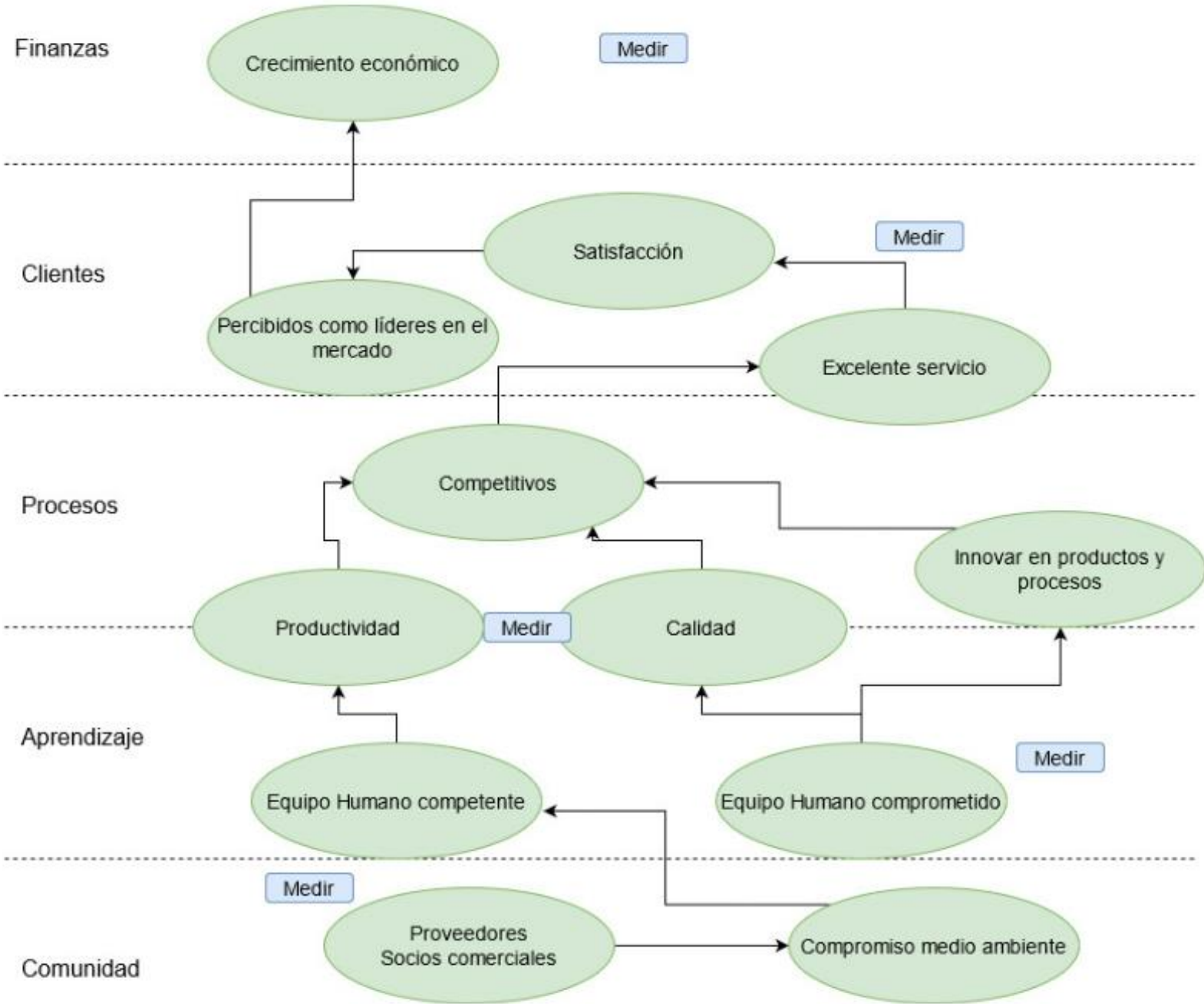
Es una herramienta útil para la gestión y el control organizacional. Consta de un conjunto de indicadores e inductores seleccionados y organizados para facilitar la gestión organizacional y a través de mediciones y evaluaciones periódicas, permite contar con un mayor conocimiento de la situación de la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

(“Cuadro de Mando Integral de Robert S. Kaplan y David P. Norton”)

Perspectivas

- Cliente
- Procesos internos
- Financiera
- Aprendizaje
- Comunidad y Medio Ambiente (A finales del siglo XX adquirió relevancia el efecto invernadero debido a la contaminación ambiental. Por ello se incorporó una quinta perspectiva)

La estrategia



Que nos dice ISO 9001:2015?

6.2.1 La organización debe establecer objetivos de la calidad para las funciones y niveles correspondientes y los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de la Calidad.

Los objetivos de la calidad deben:

- a) Ser afines con la política de la calidad.
- b) Ser medibles.
- c) Considerar los requisitos aplicables.
- d) Ser acertados para la conformidad de los productos y servicios y para el aumento de la satisfacción del cliente.
- e) Ser objeto de seguimiento.
- f) Ser comunicados.
- g) Actualizarse, según convenga.

La organización debe conservar información documentada sobre los objetivos de la calidad.

6.2.2 Al planificar la forma de lograr sus objetivos de la calidad, la organización debe establecer:

- a) Qué se va a hacer.
- b) **Qué recursos se necesitarán.**
- c) Quién será el responsable.
- d) La forma en que se evaluarán los resultados.



Planificación de Objetivos- Ejemplo

OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FECHA PREVISTA	RECURSOS
1. Disminuir un 5% los pedidos entregados en más de 24 horas	Compra de nuevo vehículo de reparto	Dirección	Febrero	18000 Euros
	Contratación de nuevo conductor	Dirección	Febrero	20000 Euros
	Búsqueda de nuevas agencias de distribución	Resp. Logística	Mayo	20 horas Resp. Logística
2. Disminuir un 5% las entregas erróneas de material	Jornada Sensibilización a personal de preparación de pedidos	R. Calidad	Marzo	1 hora R. Calidad y personal de preparación de pedidos
	Señalización de almacén y nueva identificación de productos	Resp. Logística	Abril	2000 Euros y 30 horas de Resp. Logística

HERRAMIENTA

Se suele seguir el método **S.SMART** (Super Inteligente) para definir los objetivos de la empresa o proceso:

- S**ensibles: Aquello que afecta crónicamente a la organización.
- E**specíficos: Se refiere a un aspecto, acción o tarea determinada.
- M**edibles: Se debe contar con los medios para poder medir los resultados.
- A**lcanzables: Los resultados deben ser posibles de conseguir (Ambicioso y Alcanzable)
- R**elevantes: Se debe alinear a la visión del negocio.
- T**emporales: Limitado a un tiempo determinado.

Para elegir entre diferentes objetivos es recomendable tener en cuenta:

- 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.

Dudas ?

Ejercicio

Aplicando la herramienta SUPER-SMART redacte 2 objetivos para el proceso que lidera.

1.

2.

Anexo

EJEMPLOS

Matriz de cuadro de mando integral

PERSPECTIVA	OBJETIVO	KPI	INICIATIVA ESTRATÉGICA	INDUCTOR	ACCIÓN CORRECTIVA
Financiera	Incrementar en 20% la rentabilidad anual de la organización en un año	Rentabilidad Anual	Reducir el costo del financiamiento externo	Intereses financieros mensuales	Venta de activos con capacidad ociosa
Clientes	Incrementar un 30% la base de clientes en un año	Cantidad de clientes	Realizar publicidad en Europa y Norteamérica.	Pauta publicitaria mensual en Europa y Norteamérica	Promoción 50% descuento tiempo determinado.
Procesos Internos	Disminuir en un 30% las devoluciones en un año	Cantidad de devoluciones	Incrementar proveedores con certificación de calidad de productos y procesos	Nuevos proveedores certificados	Penalización a proveedor por producto defectuoso
Aprendizaje y Crecimiento	Aumentar un 10% en un año la antigüedad promedio del personal	Antigüedad promedio del personal	Realizar capacitaciones motivadoras al personal. Creación de un plan de beneficios	Hs de capacitación. Plan de beneficios	Bono especial por participación en ganancias
Medio Ambiente	Reducir en un 25% el packaging contaminante en un año	Cantidad de packaging contaminante	Utilización de packaging amigable en productos de alta rotación	Cantidad de packaging amigable	Eliminación de packaging más contaminante

Anexo

EJEMPLOS

Indicadores

Área financiera

Beneficio neto

Este indicador es importante ya que muestra el dinero luego de deducir costos y gastos. Este dinero se puede utilizar para reinvertir, constituir reservas o repartir dividendos.

$$\textit{Beneficio neto} = \textit{Ventas totales} - \textit{Costos totales}$$

Ratio de crecimiento de ventas

Ventas son los ingresos que la empresa recibe por su operación normal. Este ratio computa el crecimiento de ventas entre dos periodos de tiempo.

$$\textit{Ratio de crecimiento de ventas} = \frac{(\textit{Ventas periodo A} - \textit{Ventas periodo B})}{\textit{Ventas periodo B}}$$

Anexo

EJEMPLOS

Indicadores

Área Cliente

Índice de satisfacción del cliente (CSI)

Es generalmente el indicador no financiero más indicativo para medir el rendimiento financiero futuro.

Se debe elaborar una encuesta según cada empresa donde se pregunte todo lo relacionado a la relación del cliente con la empresa.

$$CSI = \left(\frac{\text{Respuestas positivas}}{\text{Total de respuestas}} \right) \cdot 100$$

Anexo

EJEMPLOS Indicadores

Área Personas

Compromiso de los empleados

Este indicador mide el compromiso de los empleados o lo que se suele llamar “tener puesta la camiseta de la empresa”. Funciona de manera similar a los clientes promotores. La pregunta en este caso es: ¿Qué tan probable es que recomiendes esta empresa como empleador a un amigo?

Los empleados se clasifican en tres categorías:

1. Defensores (9-10)
2. Pasivos (7-8)
3. Detractores (0-6)

$$\text{Compromiso de los empleados} = (\% \text{ de empleados defensores}) - (\% \text{ de empleados detractores})$$

Gracias