

GESTIÓN EMPRESARIAL

Tema: Implementación de Estrategias - Balanced Scorecard

Profesor: Rubén Tsukazan



AGENDA

- IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS
- MAPA ESTRATEGICO Y BSC
- INICIATIVAS ESTRATEGICAS



IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

- La transición de la formulación a la implementación de estrategias requiere de la transferencia de la responsabilidad de los estrategas o Comité de Planeamiento a los gerentes de división o funcionales.



FORMULACIÓN VS IMPLEMENTACIÓN

| Formulación | Implementación |
|---|--|
| Implica concentrar las fuerzas antes de la acción. | Implica administrar las fuerzas durante la acción. |
| Se enfoca en la eficacia. | Se enfoca en la eficiencia. |
| Es principalmente un proceso intelectual. | Es principalmente un proceso operativo. |
| Requiere de habilidades intuitivas y analíticas. | Requiere de habilidades de motivación y liderazgo. |
| Requiere coordinación entre un grupo pequeño de personas. | Requiere coordinación entre muchas personas. |

- Implementar estrategias implica tomar acciones como contratar nuevos empleados, cambiar el organigrama, capacitar personal, cambio en las estrategias de publicidad, cambio cultural, etc.



Proceso de Control



El Proceso de control es un proceso de tres pasos en el que se mide el desempeño real, se compara éste contra un estándar y se toman acciones administrativas para corregir cualquier desviación. **Los estándares de desempeño son los objetivos creados durante el proceso de planeación.**



PASO 1: MEDICION

1

Medición del
desempeño real

METAS

¿Cómo Medimos?

Observaciones Personales
Reportes Estadísticos
Reportes Orales
Reportes Escritos

¿Qué Medimos?

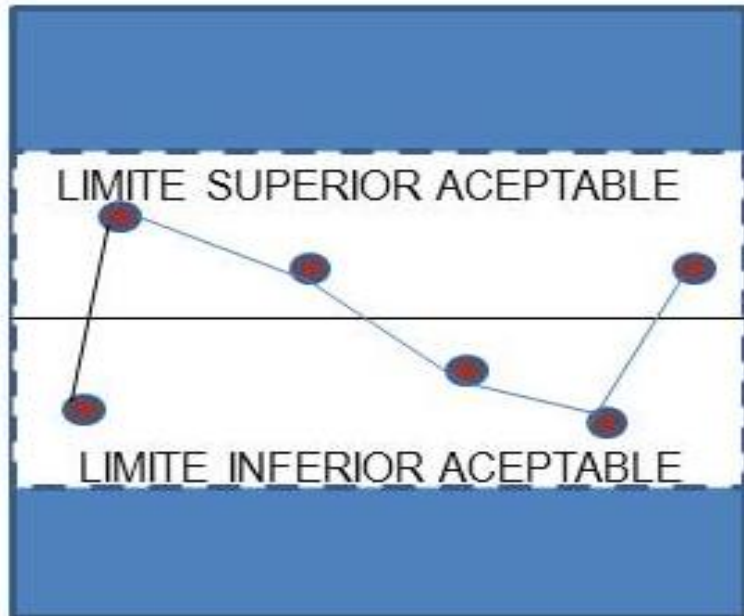
Indicadores



INDICADORES

Un indicador es un soporte de información (habitualmente expresión numérica) que representa una magnitud, de manera que a través del análisis del mismo se permite la toma de decisiones sobre los parámetros de actuación (variables de control) asociados.

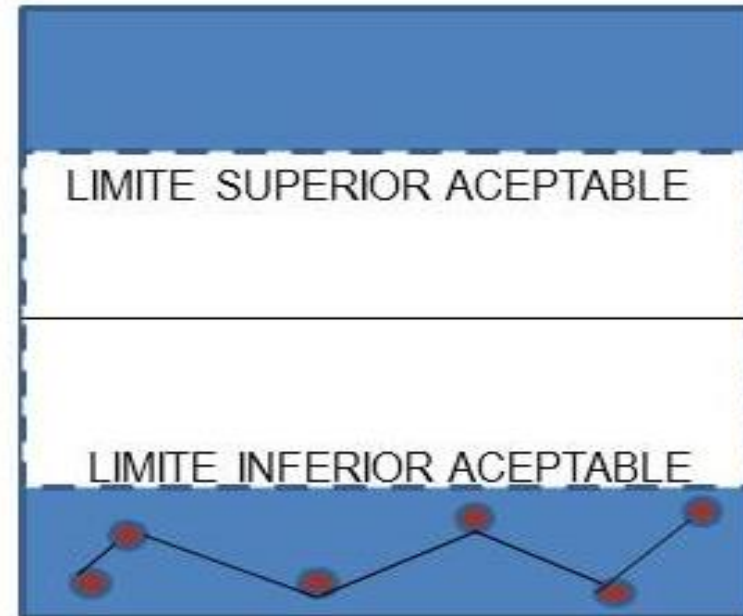
Medición del Desempeño



tiempo

ESTANDAR

Medición del Desempeño



tiempo

ESTANDAR

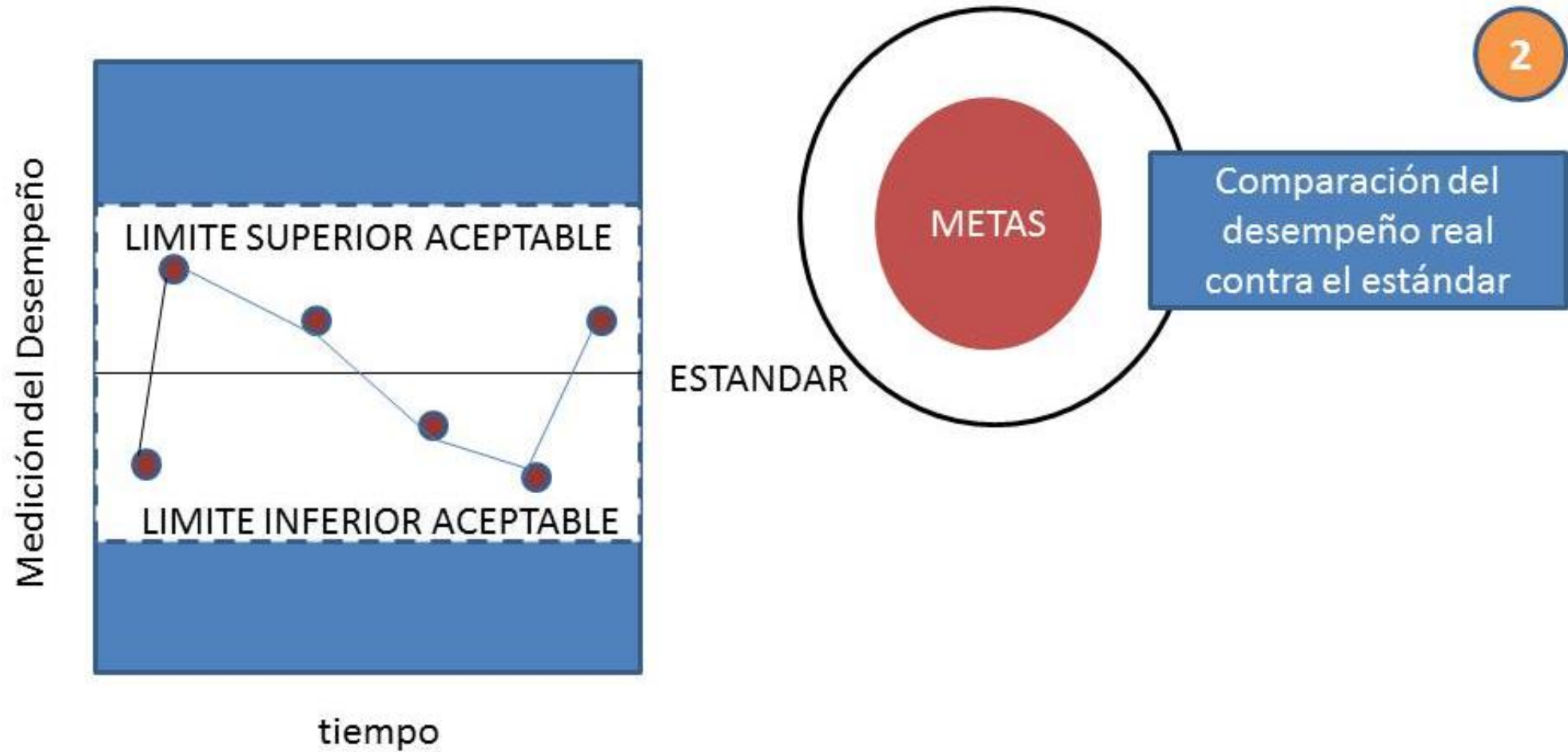


INDICADORES: EJEMPLO

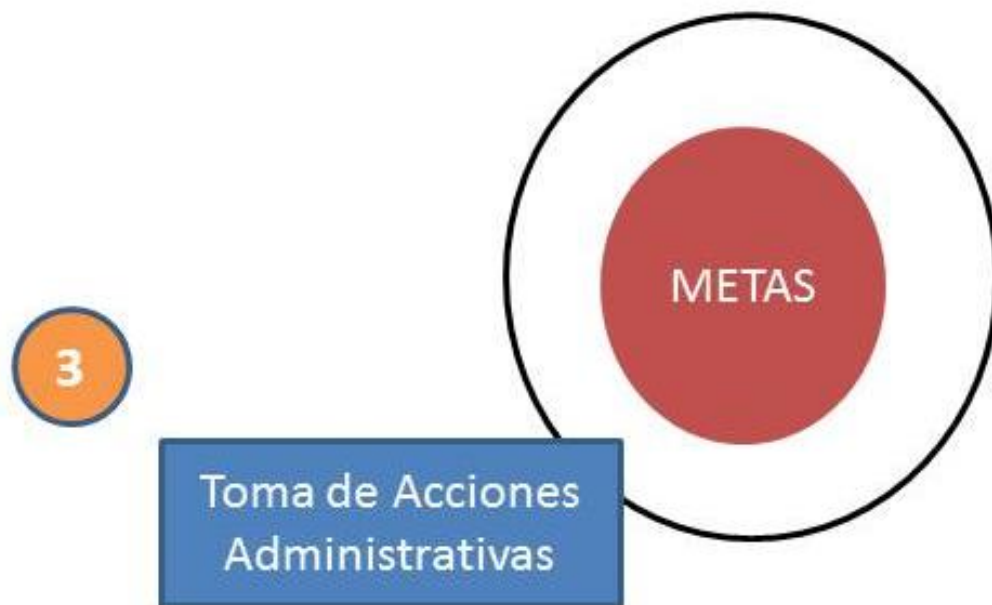
| INDICADOR | DESCRIPCIÓN | FÓRMULA | IMPACTO (COMENTARIO) |
|---|---|---|---|
| Calidad de los Pedidos Generados | Número y porcentaje de pedidos de compras generadas sin retraso, o sin necesidad de información adicional. | $\frac{\text{Productos Generados sin Problemas} \times 100}{\text{Total de pedidos generados}}$ | Cortes de los problemas inherentes a la generación errática de pedidos, como: costo del lanzamiento de pedidos rectificadores, esfuerzo del personal de compras para identificar y resolver problemas, incremento del costo de mantenimiento de inventarios y pérdida de ventas, entre otros. |
| Entregas perfectamente recibidas | Número y porcentaje de pedidos que no cumplen las especificaciones de calidad y servicio definidas, con desglose por proveedor | $\frac{\text{Pedidos Rechazados} \times 100}{\text{Total de Órdenes de Compra Recibidas}}$ | Costos de recibir pedidos sin cumplir las especificaciones de calidad y servicio, como: costo de retorno, coste de volver a realizar pedidos, retrasos en la producción, coste de inspecciones adicionales de calidad, etc. |
| Nivel de cumplimiento de Proveedores | Consiste en calcular el nivel de efectividad en las entregas de mercancía de los proveedores en la bodega de producto terminado | $\frac{\text{Pedidos Recibidos Fuera de Tiempo} \times 100}{\text{Total Pedidos Recibidos}}$ | Identifica el nivel de efectividad de los proveedores de la empresa y que están afectando el nivel de recepción oportuna de mercancía en la bodega de almacenamiento, así como su disponibilidad para despachar a los clientes |



Paso 2: Comparación del Desempeño



Paso 3: Toma de Decisiones Administrativas



Corregir el Desempeño Real

Revisar el Estándar



Toma de Decisiones Administrativas

Los gerentes pueden tomar tres cursos de acción, no hacer nada, corregir el desempeño o cambiar el estándar



a.- Corregir el Desempeño

Son acciones correctivas para aplicar programas de capacitación, toma de medidas disciplinarias, cambios en la práctica de compensación etc.

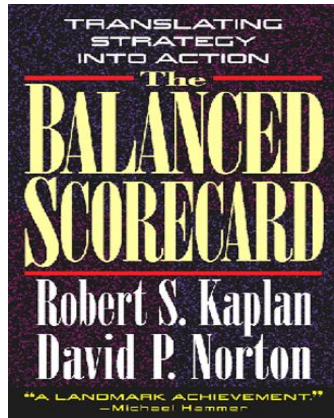
b.- Revisar el Estándar

En algunos casos la variación en el resultado puede ser debido a un estándar poco realista, una meta muy baja o muy alta; en estos casos lo que se requiere es una acción correctiva con el estándar.



BALANCE SCORECARD (BSC): ESTÁNDAR MUNDIAL

Herramienta que traduce la visión y la estrategia, hacia un conjunto de objetivos estratégicos y estos a su vez a un sistema de indicadores de desempeño.



- ✓ Ve a la organización como un todo (Esquema Holístico).
- ✓ Surge como respuesta a la incapacidad de muchas organizaciones de ejecutar exitosamente sus estrategias.
- ✓ Facilita la implementación y ejecución de la estrategia, con la finalidad de que los planes no se queden en el papel.
- ✓ Permite balancear los objetivos de corto y largo plazo, los resultados finales con la mejora de capacidades organizacionales.
- ✓ Permite alinear los recursos y las personas hacia el logro de los objetivos y la visión.

<https://www.youtube.com/watch?v=3pzTlYo0Ppw>



BSC

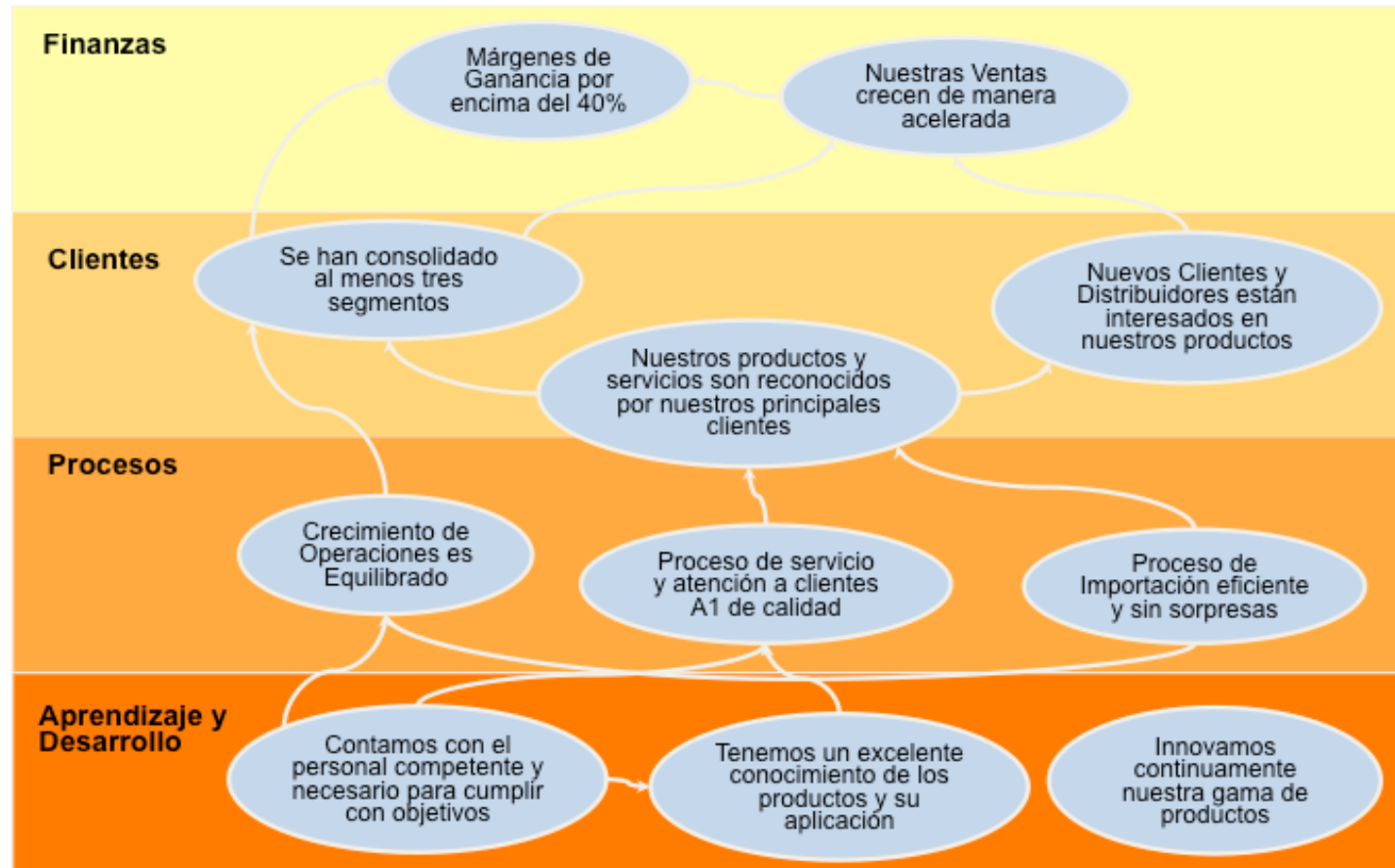


En cada Perspectiva se definen Objetivos, Indicadores, Metas (de Indicadores) e Iniciativas.



MAPA ESTRATÉGICO: HIPÓTESIS PARA LLEGAR AL ÉXITO

El Mapa Estratégico “Narra” la Estrategia (la secuencia de jugadas) para lograr la Visión



Las intenciones deben ser coherentes y sinérgicas. Para ello es útil establecer cadenas Causa-Efecto.

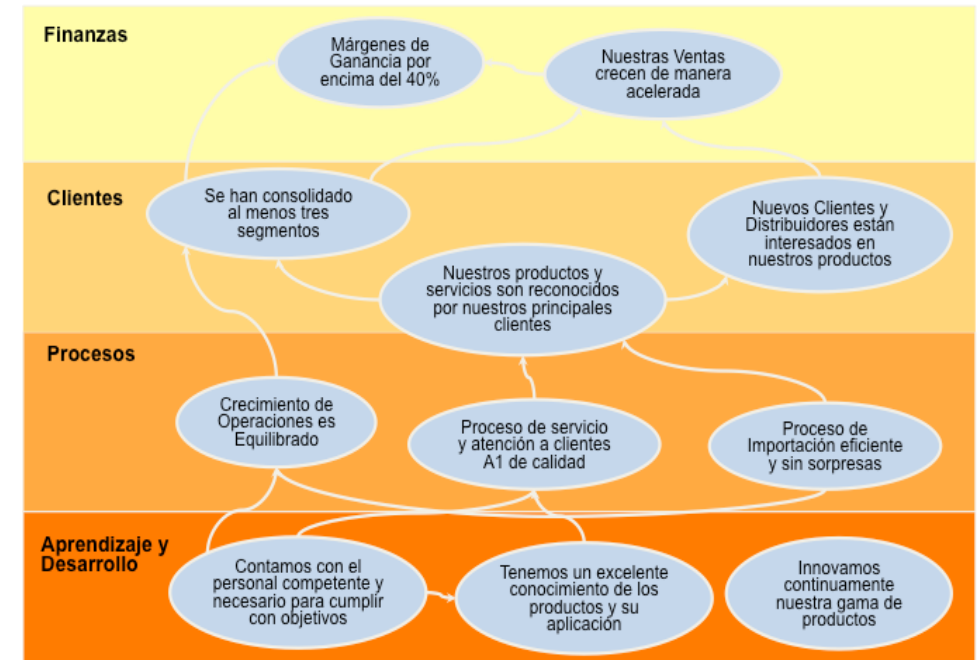
Cada Relación Causa-Efecto representa una hipótesis.

<https://www.youtube.com/watch?v=KY1wq142FLg>



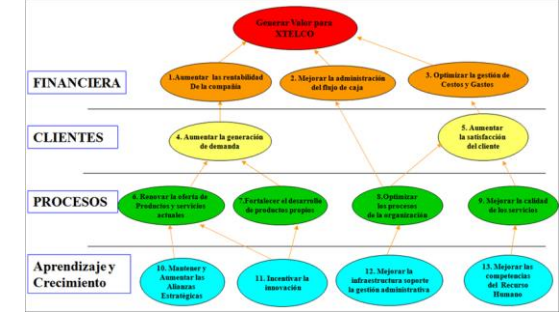
EL MAPA ESTRATÉGICO

- ✓ Permite visualizar los resultados que espera un sistema a través de **vínculos causa-efecto** y en diferentes perspectivas.
- ✓ Facilita la **comunicación** de la estrategia a los empleados y stakeholders.
- ✓ Traslada los enunciados de intención a una serie de **objetivos estratégicos**.
- ✓ Facilita la identificación de **indicadores de desempeño** claves.

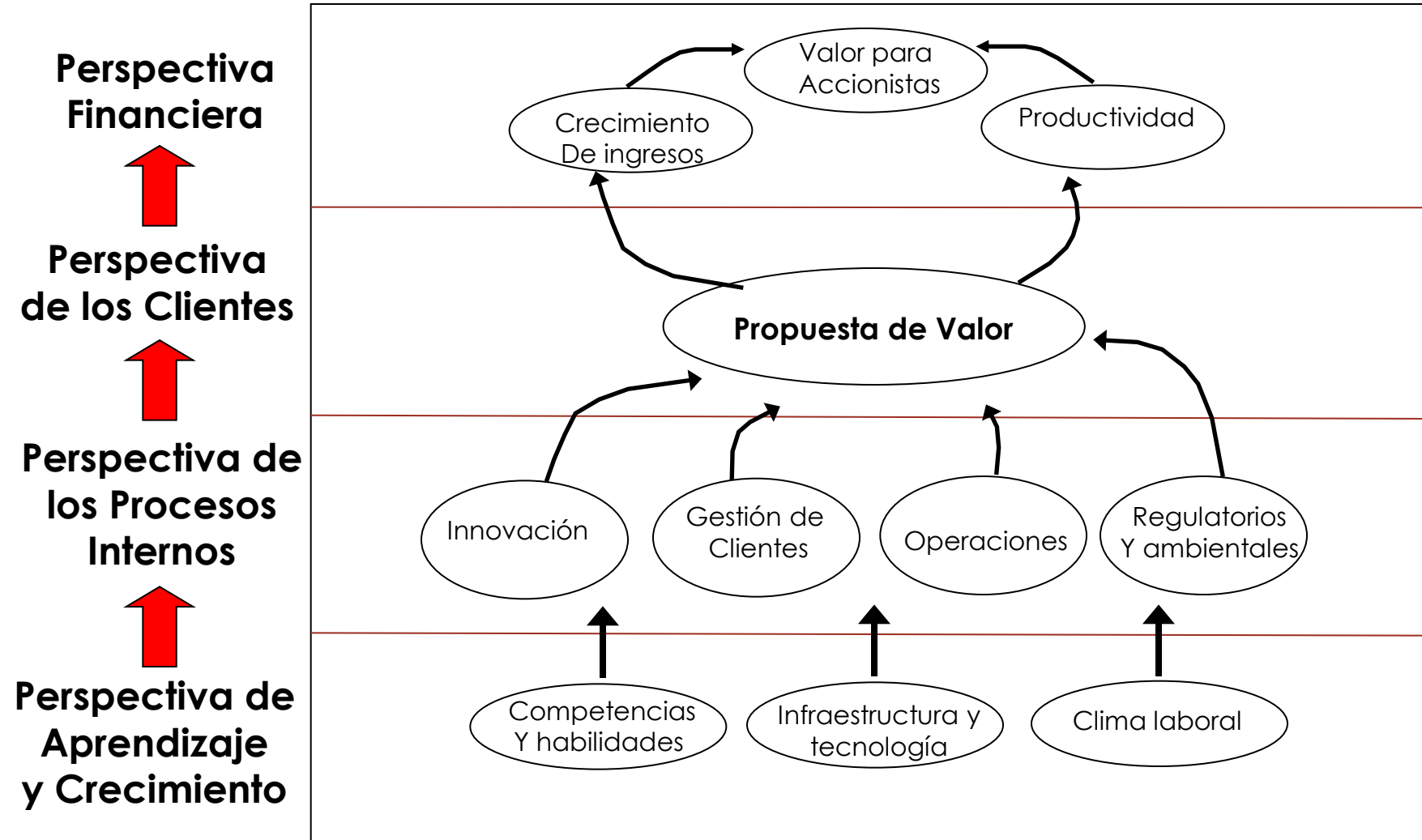


MAPA ESTRATÉGICO

- EL MAPA ESTRATÉGICO ES UNA HERRAMIENTA QUE PERMITE **DESCRIBIR Y COMUNICAR LA ESTRATEGIA**.
- FACILITA EL **ENFOQUE** Y EL **ALINEAMIENTO** DE LA ORGANIZACIÓN HACIA LA ESTRATEGIA.
- REPRESENTACIÓN VISUAL DE LOS OBJETIVOS Y LAS RELACIONES CAUSA EFECTO ENTRE ELLOS.
- IDENTIFICAR LOS PROCESOS Y SISTEMAS DE APOYO NECESARIOS PARA IMPLEMENTAR LA ESTRATEGIA.
- PRINCIPIOS
 - NO SE PUEDE GESTIONAR LO QUE NO SE PUEDE MEDIR
 - NO SE PUEDE MEDIR LO QUE NO SE PUEDE DESCRIBIR

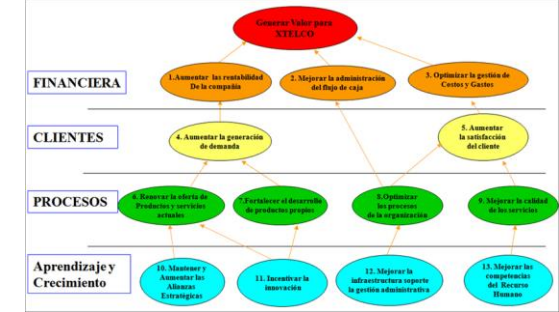


MAPA ESTRATÉGICO

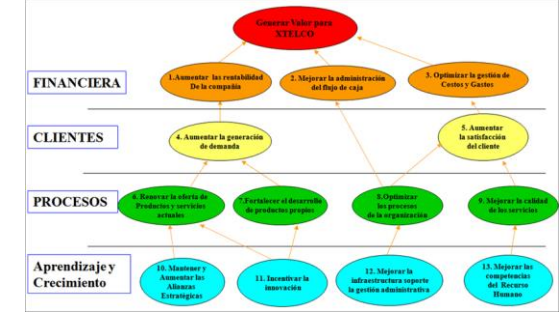


MAPA ESTRATÉGICO EN EMPRESAS

- **Para tener éxito, ¿cómo debemos aparecer ante nuestros accionistas?**
 - Rentabilidad, Margen Neto Esperado
 - Retorno de Inversión
 - Crecimiento de Ingresos
 - Valor al Accionista
 - Productividad
 - Satisfacción de Expectativas de Accionistas
- **Para lograr los resultados financieros, ¿cómo debemos aparecer ante nuestros clientes?**
 - Satisfacción del Cliente
 - Calidad del Producto o Servicio, relación precio-calidad
 - Servicio al Cliente
 - Fidelidad, Relaciones
 - Nuevos Clientes
 - Imagen de Marca, Reputación



MAPA ESTRATÉGICO EN EMPRESAS



- **Para satisfacer a nuestros clientes, ¿en qué procesos debemos sobresalir (ser excelentes)?**
 - Proceso Operacionales o Logísticos (Procesos que producen y entregan productos y servicios)
 - Procesos de Clientes (Procesos que aumenten el valor de los clientes)
 - Procesos de Innovación (Procesos que generan nuevos productos y servicios, nuevas formas de hacer)
 - Proceso Regulatorios y Sociales (Procesos que mejoran las comunidades y el medio ambiente)
- **¿Qué capacidades necesitamos mejorar para lograr los objetivos definidos en las otras perspectivas?**
 - Capital Humano (Habilidades, Conocimientos, Valores)
 - Capital de Información (Sistemas de Información, Bases de Datos, Redes)
 - Capital Organizacional (**Cultura**, Liderazgo, Clima, Alineamiento, Trabajo en Equipo, Modelos de Gestión)



| | | | |
|----------------------|--|--|--|
| Vision | Transforming society through the provision of ultra-high speed mobile information services | | |
| Mission | The number one provider of ultra-high speed mobile information networks across the United Kingdom and Europe | | |
| Strategic Priorities | <i>Content Partnerships</i> | <i>Customer Service</i> | <i>Brand Awareness</i> |
| Strategic Results | Strong supply chain for content and information services, exclusive agreements | Clarity in offering that surpasses anything in the market today, best user interface | Reinvigorated brand based on successes, attract a wider and younger audience |

| | Strategic Objectives | Measures | Targets | Projects/Notes |
|-------------------------|---|--|---|---|
| Financial | <pre> graph TD subgraph Financial IR[Increase Revenue] IP[Increase Profitability] DOC[Decrease Operating Costs] end subgraph Customer ICO[Improve Clarity of Offering] IMP[Improve Market Perception] ICS[Improve Customer Satisfaction] end subgraph InternalProcesses IOS[Improve Offering Selection] IIS[Improve Information Services] ISR[Improve Stock Reliability] ICC[Improve Cost Control] end subgraph OrganisationalCapacity IK[Improve Knowledge and Skills] IT[Improve Technology] ISC[Improve Supply Chain] end IK --> IOS IT --> IIS ISC --> ISR IOS --> ICO IIS --> IMP ISR --> ICS ICC --> DOC ICO --> IR IMP --> IP ICS --> IP IP --> IR IP --> DOC DOC --> IP </pre> | <ul style="list-style-type: none"> Net profit Operating costs Revenue in target markets | <ul style="list-style-type: none"> ↑ 5% per year ↓ 3% per year ↑ 12% per year | <ul style="list-style-type: none"> Implement new financial accounting system Simplify billing operations |
| Customer | | <ul style="list-style-type: none"> % Market share index % Customer satisfaction index % Focus group user index | <ul style="list-style-type: none"> ↑ 3% per year 85% this year > 90% each focus session | <ul style="list-style-type: none"> Competitive end user requirements market studies for new UK regions "Improve the Offering" two year programme |
| Internal Processes | | <ul style="list-style-type: none"> New products as % of sales Brand awareness score Cost efficiency index | <ul style="list-style-type: none"> 12% this year ↑ 5% per year > 90% every reporting period | <ul style="list-style-type: none"> Create improved offering selection process Hook into 'Improve the Offering' programme Training programme for new offerings and user interface |
| Organisational Capacity | | <ul style="list-style-type: none"> Employee development plans Technology training index Supply chain efficiency index | <ul style="list-style-type: none"> 95% in place 90% efficient 95% | <ul style="list-style-type: none"> Product and marketing training programme 2 year content supply agreements Technology improvement programme |

Customer Focus - Integrity - Quality - Helpfulness - Community - Efficiency

DEFINICIONES IMPORTANTES

| | |
|------------------------|---|
| Objetivos Estratégicos | Son los enunciados de intención prioritarios (resultados esperados) que la organización persigue. Ejemplo: <i>Reducir la delincuencia</i> |
| Indicador de Desempeño | Son las variables cuantitativas que representan el logro del objetivo. Ejemplo: <i>Número de delitos</i> |
| Meta | Son la expresión concreta y cuantificable de los logros que se esperan alcanzar en un determinado espacio de tiempo. Ejemplo: <i>5000 delitos en el año 2018. 3000 delitos en el año 2020.</i> |
| Iniciativa Estratégica | Son las acciones prioritarias que se deben realizar para lograr los objetivos. Tienen por finalidad mejoras a los procesos existentes y suponen una fecha de inicio y una de fin. Ejemplo: <i>Comprar e implementar nuevas cámaras de seguridad</i> |

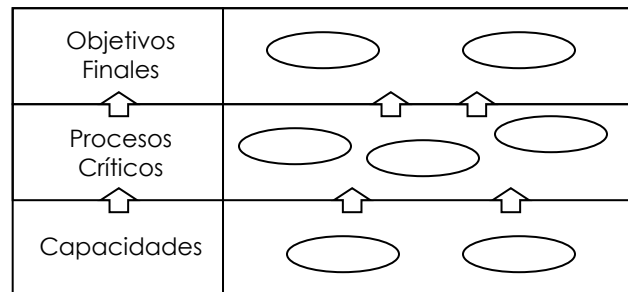


MAPEO ESTRATÉGICO E INDICADORES DE DESEMPEÑO

Empieza definiendo objetivos y luego identifica los **indicadores** que sirven para medir el desempeño y entender qué está pasando.

Si no conoces bien cuales son tus **objetivos**.... ¿cómo identificas tus indicadores de **desempeño**?

Definición de
Objetivos
Mapa Estratégico



Identificación de **Indicadores de Desempeño**
Lista de Indicadores

| Key Performance Indicators | | | | | | | | | |
|----------------------------|---|------|-------------------------|-----------|-------------|------------|----------|--------|-----------|
| Cod | Name | Type | | Breakdown | | Comparison | | Budget | Frequency |
| | | Type | Degree of Control (1-4) | Category | Measurement | Unit | Standard | | |
| 01.a | Pavement Condition Index | O | 4 | X | X | X | X | X | Y |
| 01.b | Bridge Sufficiency Index | O | 4 | X | X | | X | X | Y |
| 01.c | Street Light Index | O | 3 | X | X | | | X | Q |
| 01.d | # Miles of Bike Lanes | O | 4 | X | X | X | | X | Y |
| 01.e | Parking Meters Index | O | 3 | X | X | | | X | Q |
| 01.f | # of Complaints with Street and Parking Conditions | O | 2 | X | X | | | | Q |
| 01.g | % of Residents and Non-Residents who are satisfied with Street and Parking conditions (Roads, Bridges, Sidewalks, Bikeslanes, Lighting) | S | 2 | X | X | | | | Y |
| 02.a | # of Traffic Accidents (Car, Pedestrian and Bike) and # of people injured | O | 1 | X | X | X | | | Q |
| 02.b | % of Residents and Non-Residents who are satisfied with Traffic conditions (Smooth, Delays, Signs, etc.,) | S | 2 | X | X | | | | Y |
| 02.c | Traffic Signal Index | O | 3 | X | X | | | X | Q |
| 02.d | Traffic Density Index | O | 1 | | X | | X | | Q |
| 02.e | Average # of Hours to restore Parking and Streets for Snow | O | 3 | X | | | | X | Q |
| 02.f | % of Residents and Non-Residents biking, walking, driving, and commuting (Downtown Split) | O | 1 | X | | | | | Q |
| 03.a | # of Sustained Drinking Water Complaints | O | 3 | X | X | | | | Q |
| 03.b | Index of Quality in Treatment Plant | O | 4 | X | X | | X | X | Q |



IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES DE DESEMPEÑO

Escoge uno de los objetivos del mapa, ¿Qué indicadores podemos usar para saber si estamos logrando el objetivo? (lluvia de ideas)

1. Listar Indicadores para cada Objetivo con su respectiva unidad de medida.
2. Priorizar y descartar Indicadores: ¿En qué medida el indicador me permite saber si estoy logrando el objetivo? Grafícalo para estar seguro si es un buen Indicador de Resultado.
3. Descripción / Formula de Medición.
4. ¿Qué tan fácil es recolectar la información, se tiene la data? Definir si es un indicador que puede ser reportado hoy o en el futuro (A o F)

Resultado



**Lista de Indicadores de
Desempeño por Objetivo**



TABLA DE INDICADORES TRADICIONAL

| Objetivo | Indicador | Nivel de Control | Unidad de Medida | Real 2018 | Meta 2019 | Meta 2020 | Meta 2021 |
|------------|---------------|------------------|------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Objetivo 1 | Indicador 1.1 | | | | | | |
| | Indicador 1.2 | | | | | | |
| | Indicador 1.3 | | | | | | |
| Objetivo 2 | Indicador 2.1 | | | | | | |
| | Indicador 2.2 | | | | | | |



DEFINICIÓN DE METAS

| Objetivo | Indicador | Nivel de Control | Unidad de Medida | Real 2018 | Meta 2019 | Meta 2020 | Meta 2021 |
|---|---|------------------|------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| O1 Contribuir efectivamente al crecimiento y diversificación de las exportaciones de valor agregado | Exportaciones No tradicionales | Bajo | Millones de US\$ | 12,560 | 14,000 | 16,000 | 20,000 |
| | Exportaciones de los Productos Priorizados | Medio | Millones de US\$ | 4,500 | 6,000 | 7,000 | 9,000 |
| | Exportaciones los Clientes de PROMPERU | Medio | Millones de US\$ | 3,500 | 4,000 | 5,000 | 7,000 |
| | Numero de Mercados a los que se Exporta | Bajo | Nro de Mercados | 35 | 40 | 55 | 70 |
| O2 Contribuir efectivamente al crecimiento y diversificación de las divisas generadas por turismo receptivo | Divisas generadas por turismo receptivo | Bajo | Millones de US\$ | 3,000 | 3,200 | 3,500 | 4,000 |
| | Divisas generadas por vacacionistas de los mercados priorizados | Medio | Millones de US\$ | 1,200 | 1,600 | 2,000 | 2,800 |
| O3 Contribuir efectivamente al incremento de empresas internacionalizadas | Número de Empresas Internacionalizadas | Bajo | Nro de Empresas | 5,400 | 6,500 | 7,000 | 8,000 |
| | Número de Empresas Internacionalizadas apoyadas por PROMPERU | Alto | Nro de Empresas | 200 | 350 | 500 | 1,000 |
| O4 Mejorar la satisfacción del cliente con los servicios de PROMPERU | Índice de satisfacción de la cartera de clientes de PROMPERU | Medio | Índice (0-5) | 3.1 | 3.8 | 4.2 | 4.5 |



DEFINICIONES IMPORTANTES

| | |
|------------------------|---|
| Objetivos Estratégicos | Son los enunciados de intención prioritarios (resultados esperados) que la organización persigue. Ejemplo: <i>Reducir la delincuencia</i> |
| Indicador de Desempeño | Son las variables cuantitativas que representan el logro del objetivo. Ejemplo: <i>Número de delitos</i> |
| Meta | Son la expresión concreta y cuantificable de los logros que se esperan alcanzar en un determinado espacio de tiempo. Ejemplo: <i>5000 delitos en el año 2018. 3000 delitos en el año 2020.</i> |
| Iniciativa Estratégica | Son las acciones prioritarias que se deben realizar para lograr los objetivos. Tienen por finalidad mejoras a los procesos existentes y suponen una fecha de inicio y una de fin. Ejemplo: <i>Comprar e implementar nuevas cámaras de seguridad</i> |



DINÁMICA: OBJETIVOS, INDICADORES, METAS, INICIATIVAS

| Objetivo | Indicador | Real 2018 | Meta 2019 | Meta 2020 | Iniciativas |
|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

