

INTELIGENCIA ESTRATEGICA CON EL BALANCED SCORECARD

Gilmar Torres Fiorilo
Consultor en Desarrollo Organizacional
gtorres@bsc-global.org

BARRERAS PARA UNA TOMA DE DECISIONES ADECUADA

AUSENCIA DE UNA VISION COMPARTIDA





MISION

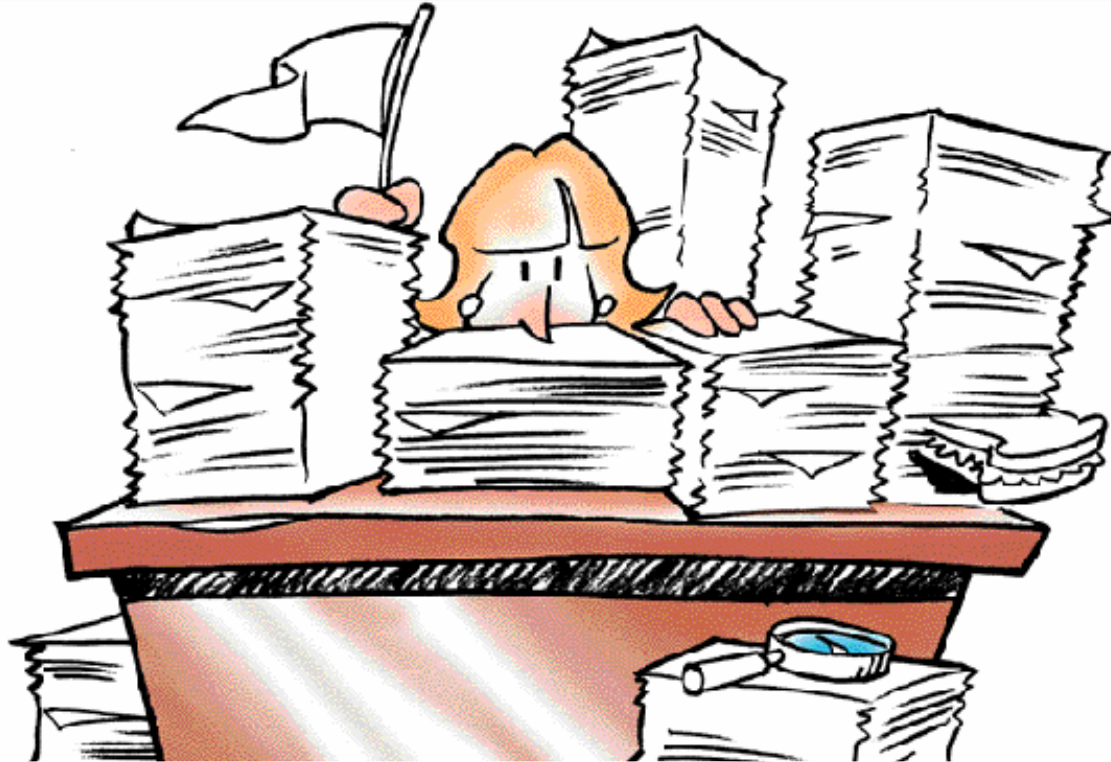
Velar por PROCESOS de calidad

Satisfacción de nuestros CLIENTES

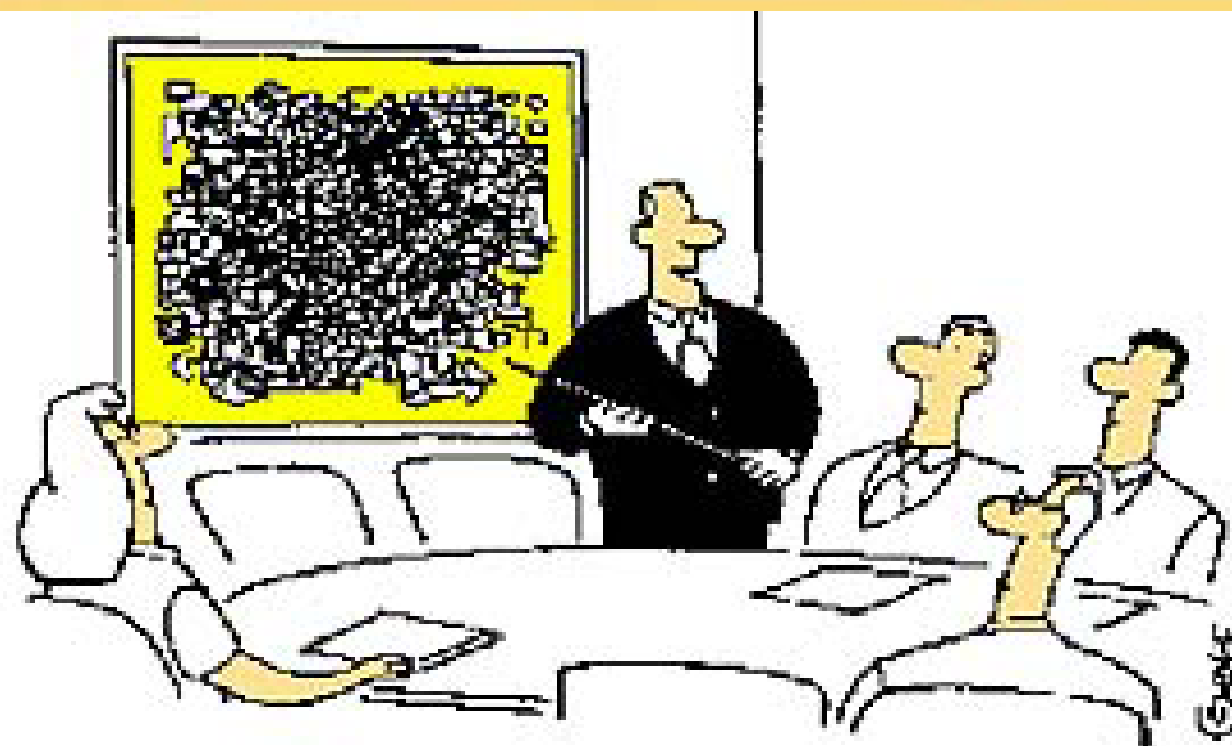
Preocupación por nuestro PERSONAL



...no llegamos a entender lo que pasó.
Que hicimos mal ?.



Acá esta toda la información que necesito.
Pero por donde empiezo?



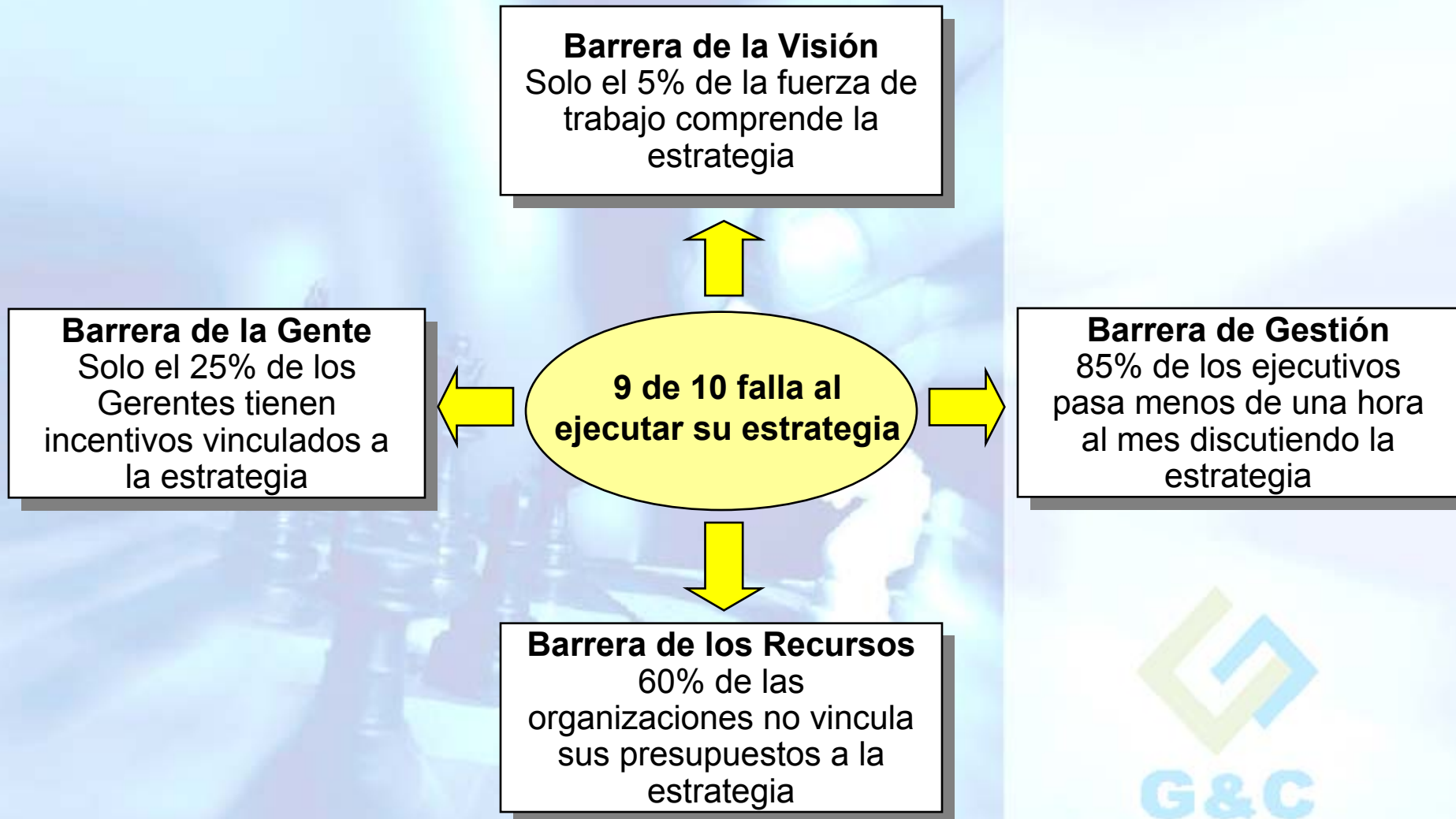
Este es nuestro Plan Estratégico...¿Alguna pregunta?

Uso de la Estrategia

El 90% de las compañías no implementan su estrategia
R. Kaplan

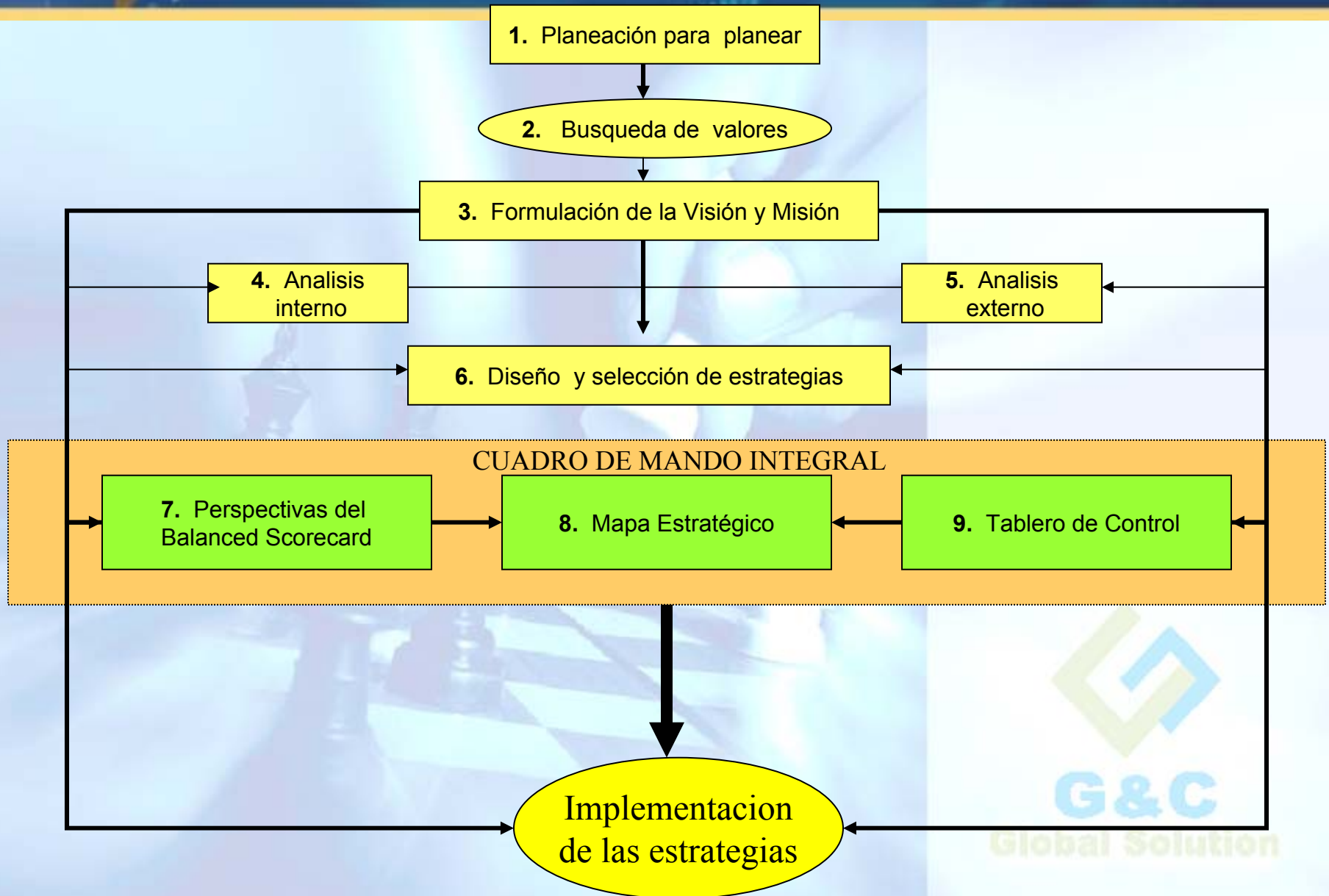


9 DE CADA 10 FALLA AL EJECUTAR SU ESTRATEGIA



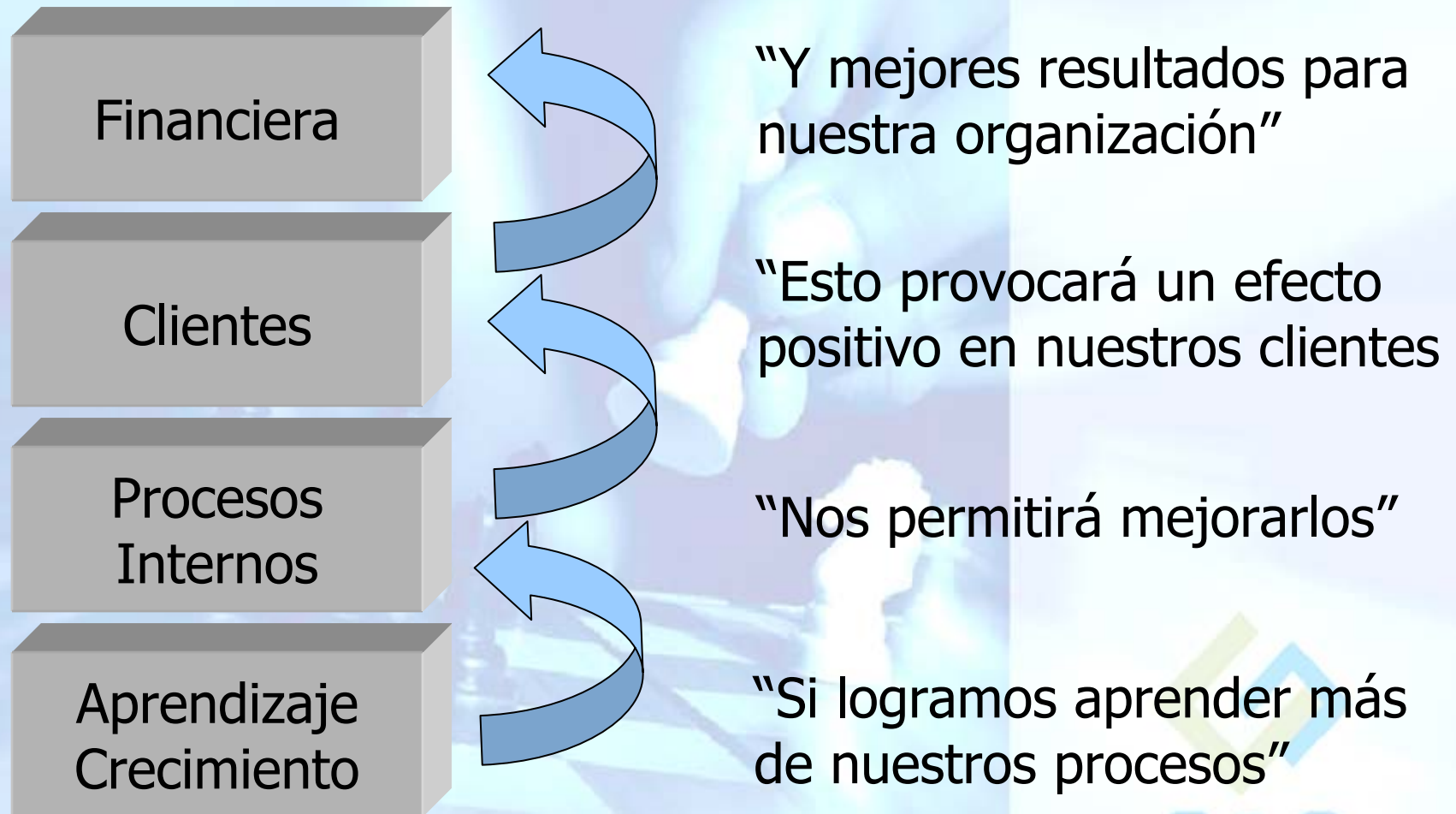
COMO PRETENDEMOS SOLUCIONAR ESTOS ASPECTOS

INCORPORANDO AL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN EL PROCESO DE DISEÑO ESTRATEGICO



EL BALANCED SCORECARD



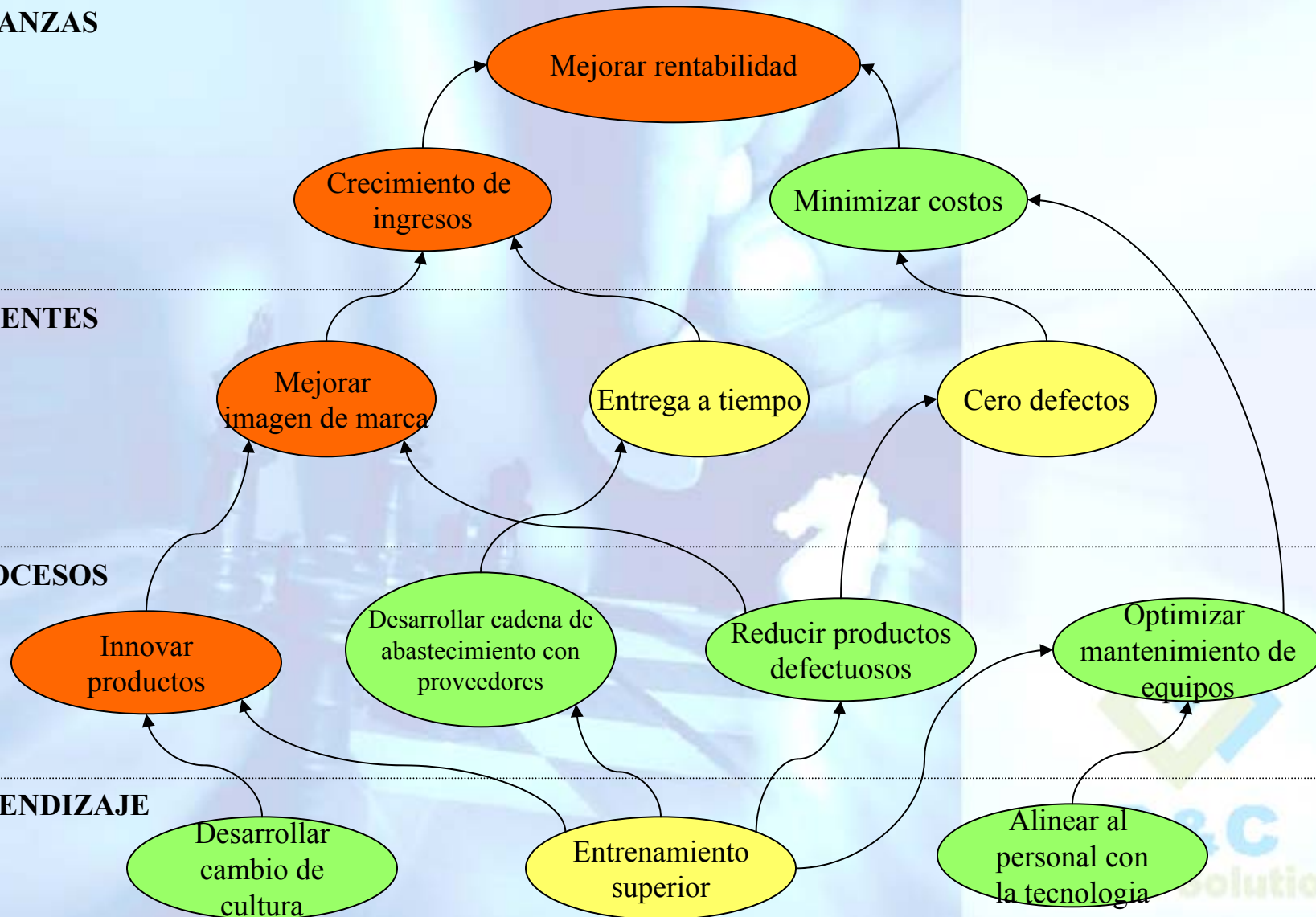


FINANZAS

CLIENTES

PROCESOS

APRENDIZAJE



Strategy Map	Metrics	Targets	Strategic Initiatives
	Customer approval rating		<ul style="list-style-type: none"> • •
	Cycle time reduction		<div>Each Strategic Initiative Plan contains:</div> <ul style="list-style-type: none"> • Sponsor • Schedule • Resources • Budget
	% strategic skills available		

EL BSC PERMITE QUE LA ESTRATEGIA SEA EL TRABAJO DIARIO DE LA ORGANIZACION

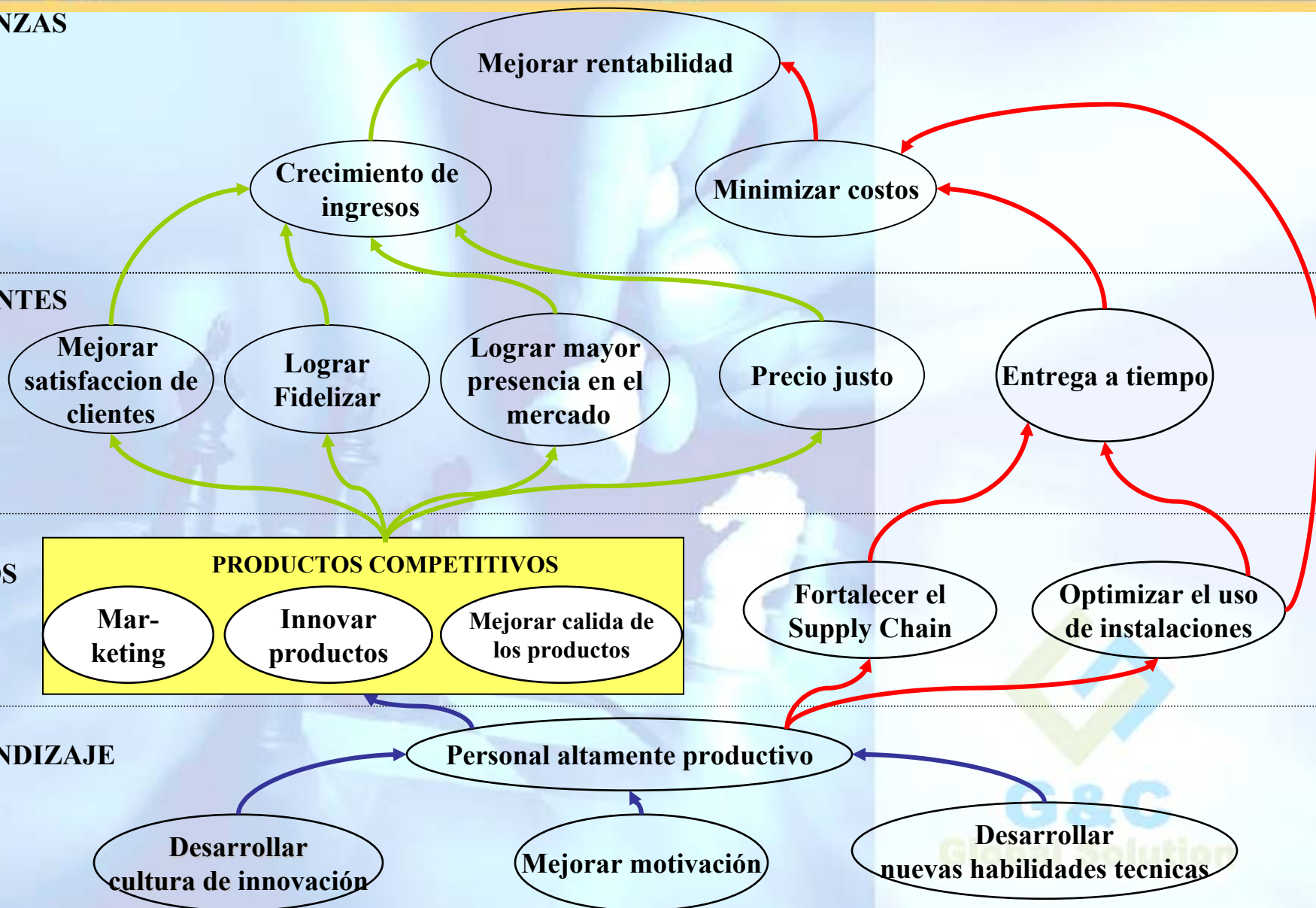


FINANZAS

CLIENTES

PRO- CESOS

APRENDIZAJE



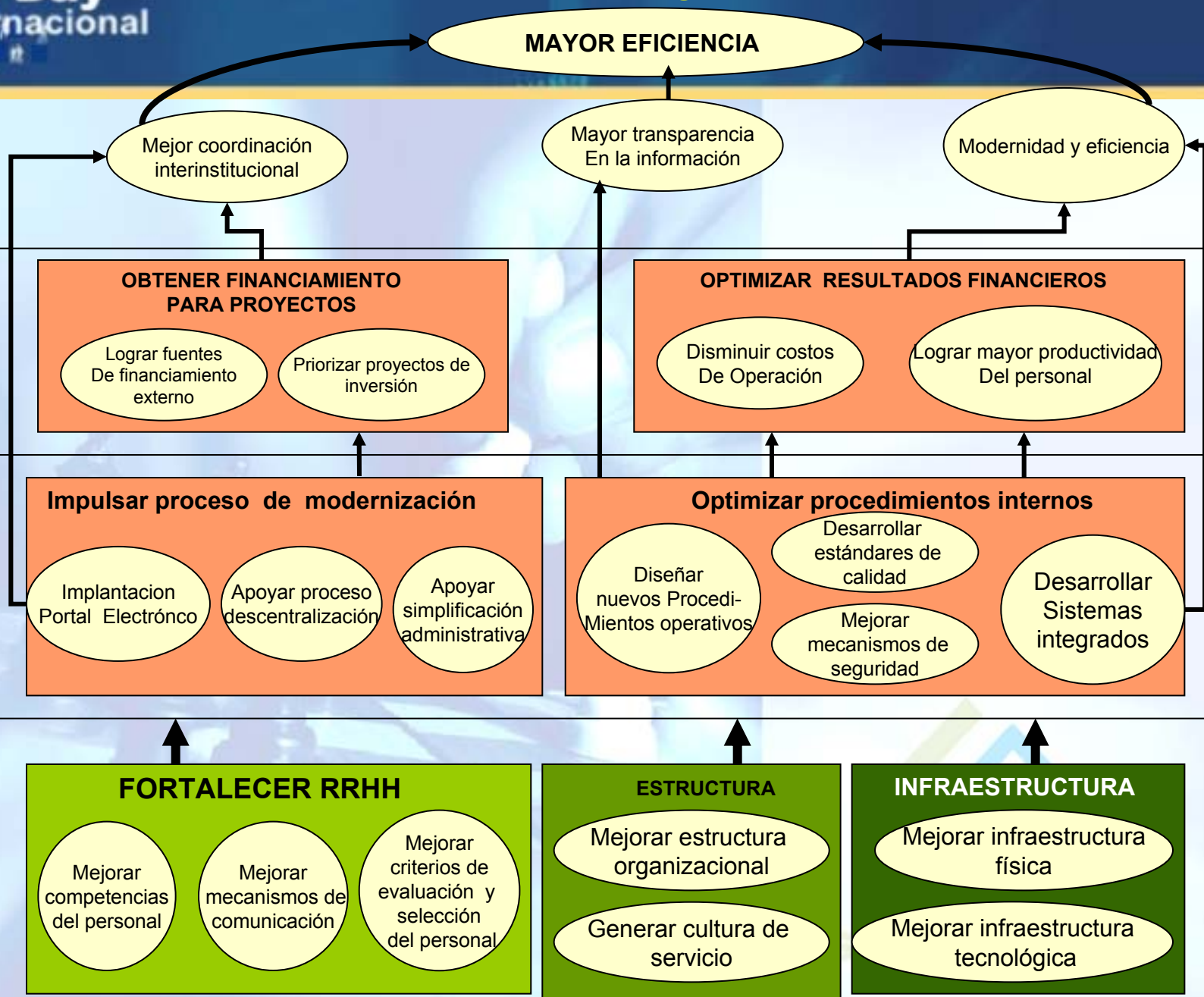
Mapa Estratégico - ORGANISMO PUBLICO

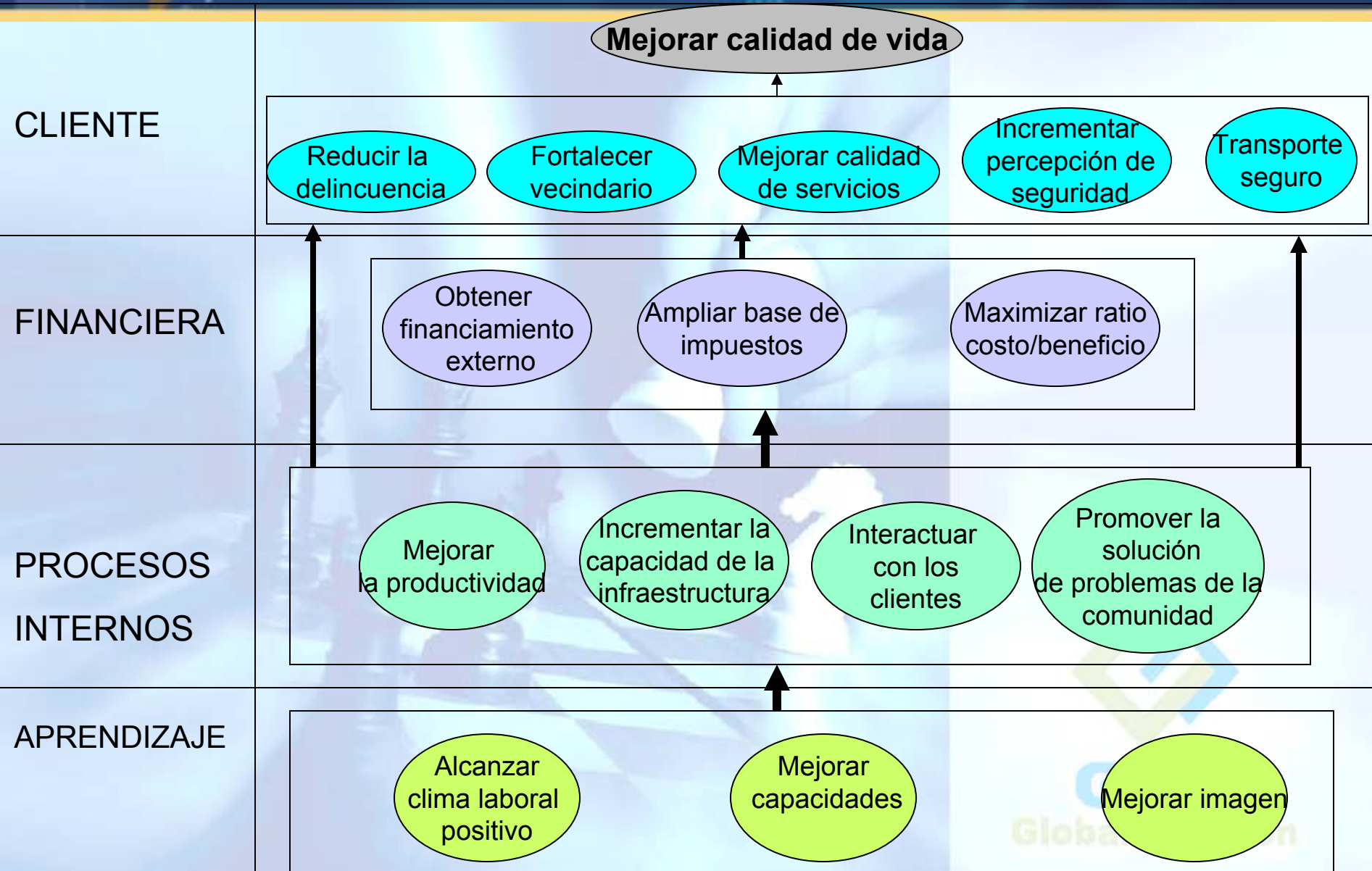
GOBIERNO Y
CIUDADANOS

ASPECTOS
FINANCIEROS

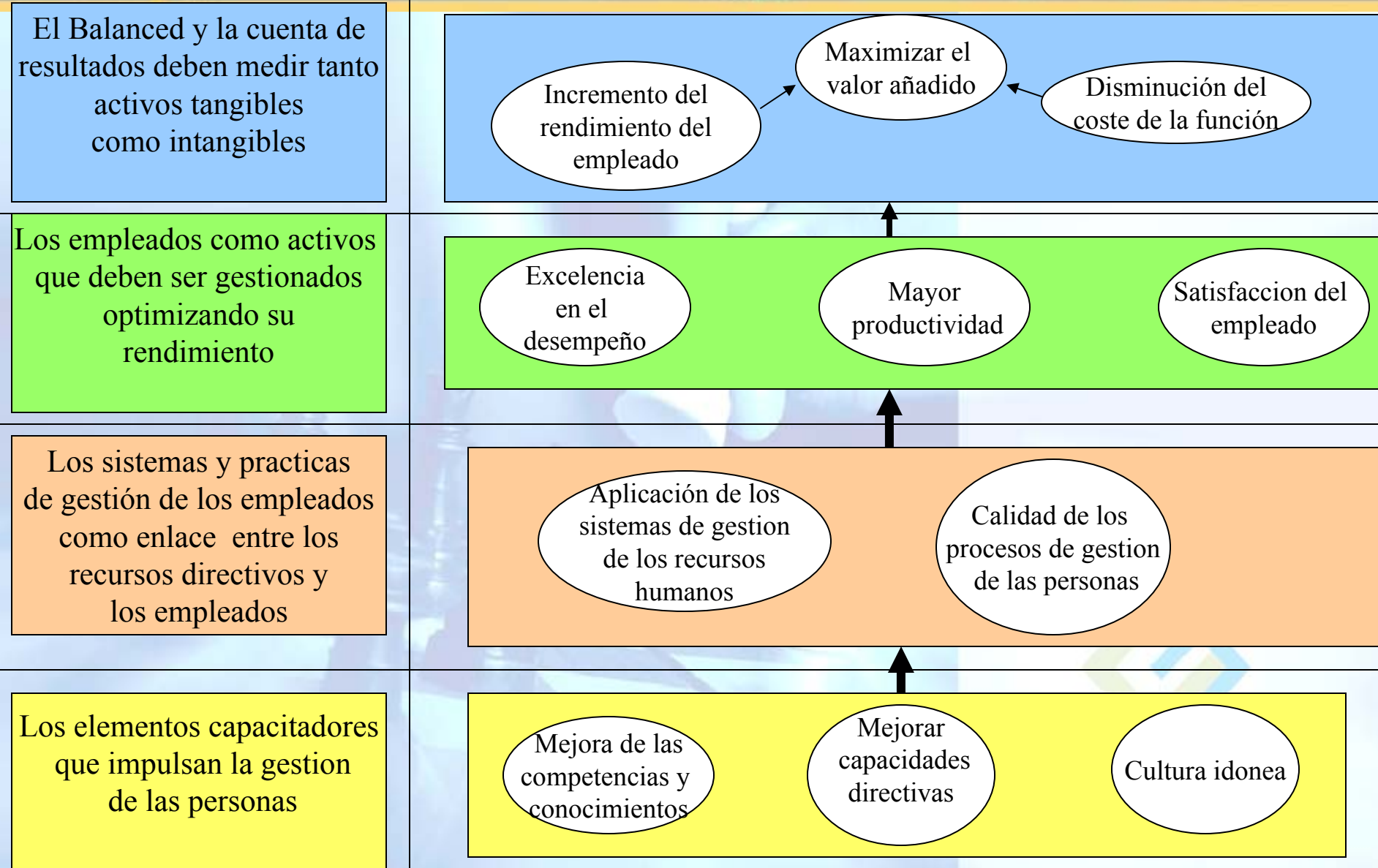
PROCESOS
INTERNOS

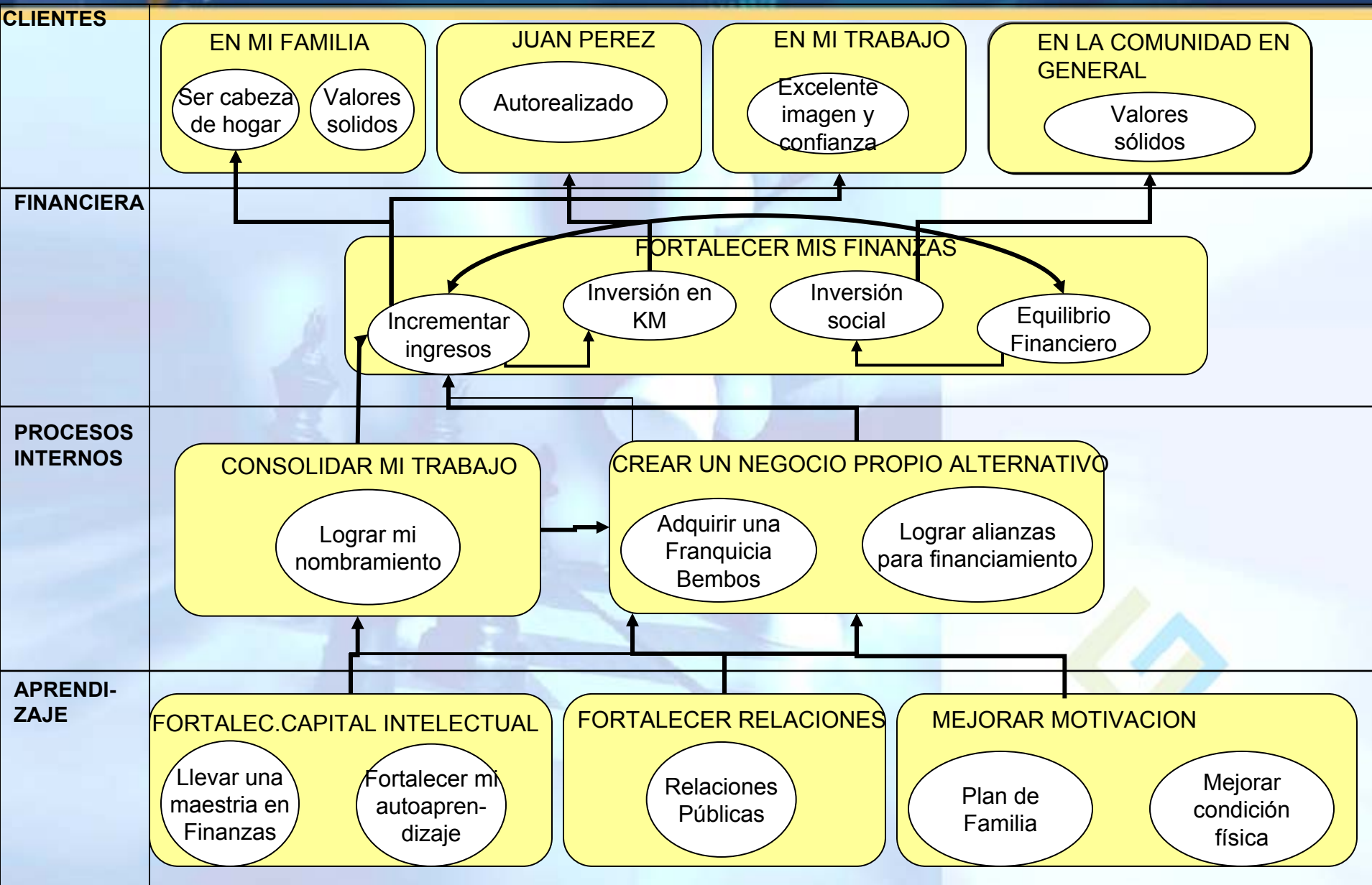
RECURSOS
HUMANOS
Y
TECNOLOGIA

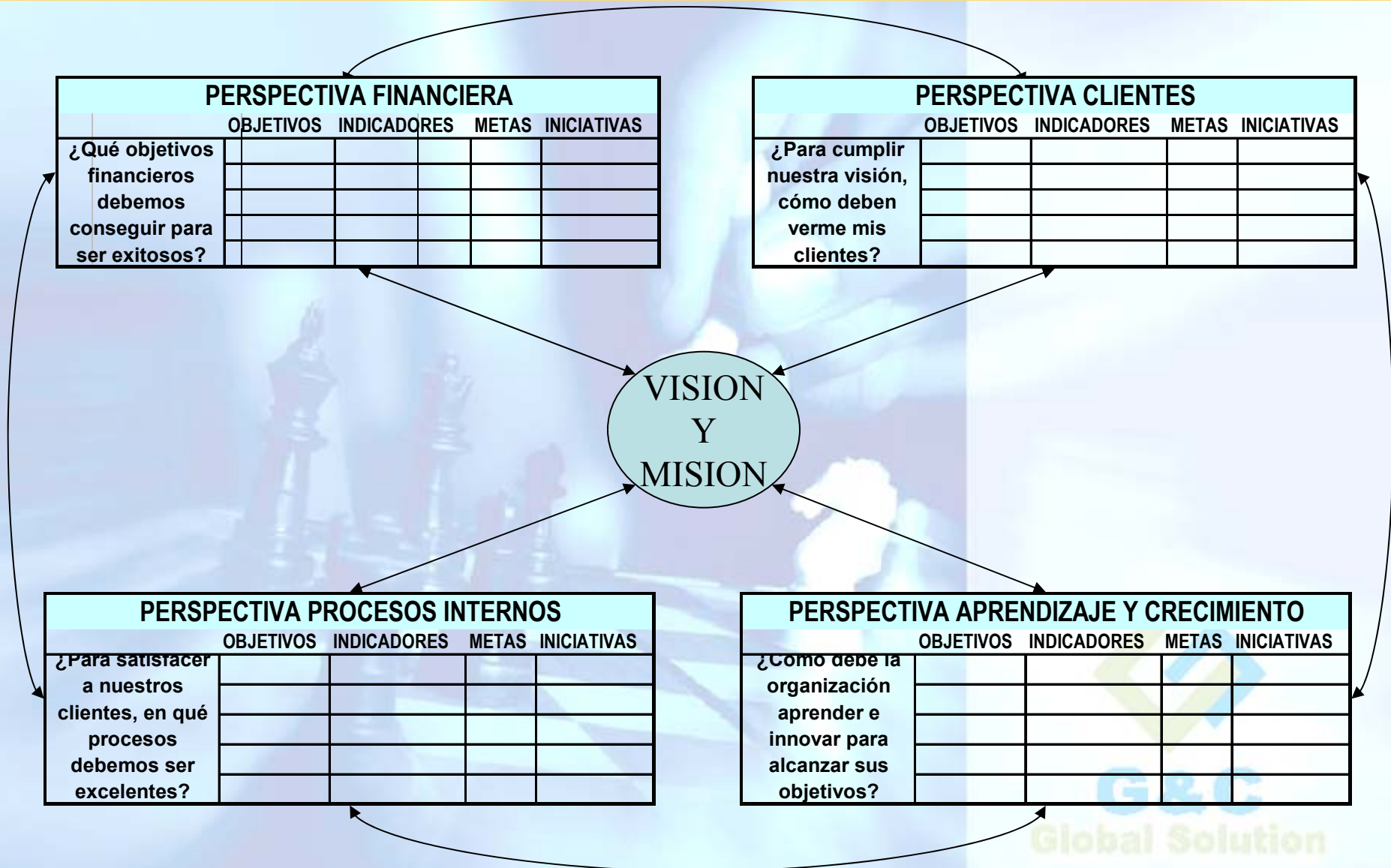




MAPA ESTRATEGICO DE UNA UNIDAD DE NEGOCIO (RECURSOS HUMANOS)



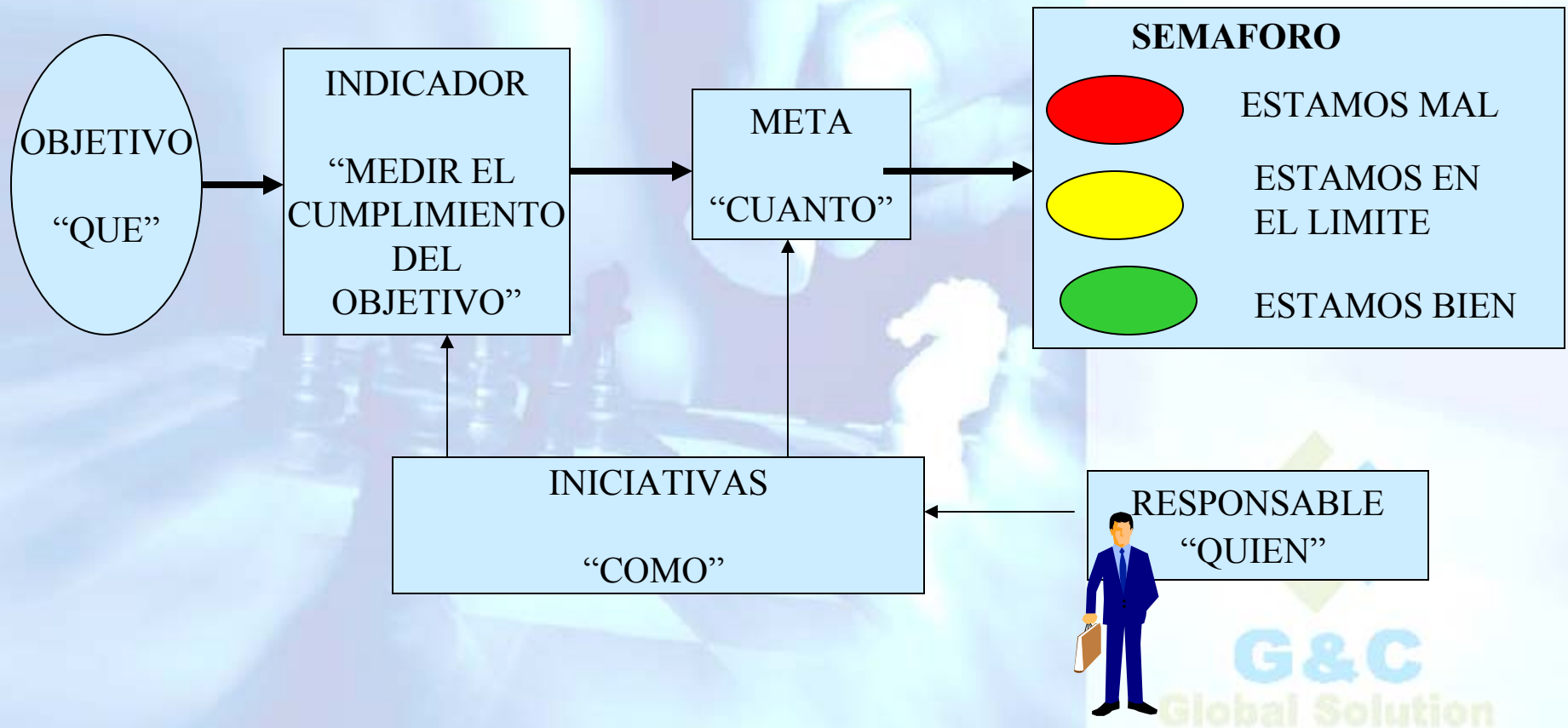




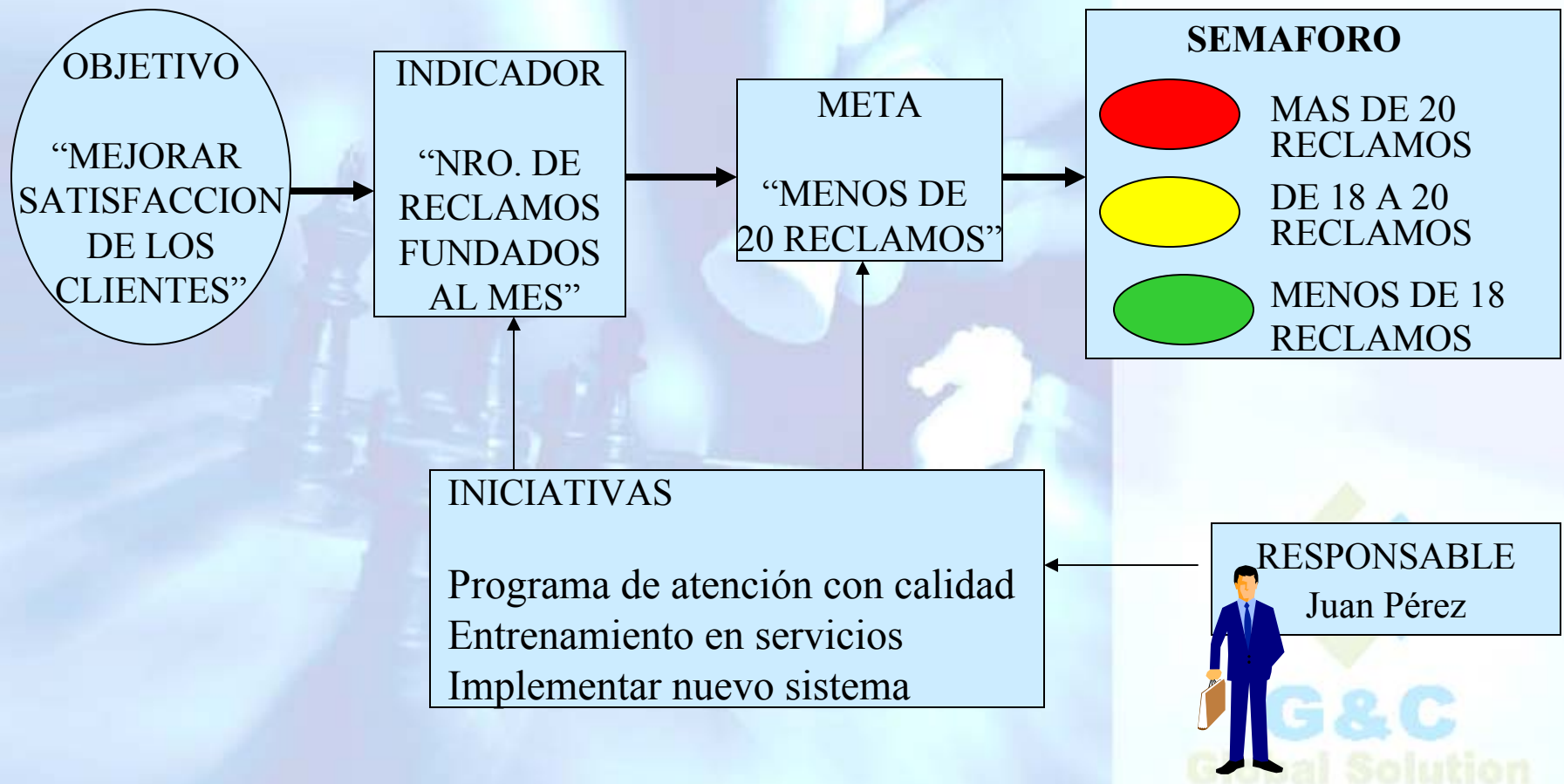
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO				
OBJETIVO	INDICADOR	META	RESPONSABLE	INICIATIVAS
DESARROLLAR NUEVAS HABILIDADES TECNICAS	Nro de horas capacitación al mes	40	AMD	Plan de capacitación en servicio al cliente Plan de capacitación en sistemas de calidad
DESARROLLAR CULTURA DE INNOVACION	Nro de productos nuevos por semestre	10	JMF	Propiciar concursos de ideas innovadoras una vez al mes Crear incentivos por nuevos productos exitosos
MEJORAR MOTIVACION	Indice de satisfaccion laboral en el puesto	80%	GBF	Programas de motivacion e integracion

INDICADOR	RANGOS DE SEMAFORIZACION DE LOS INDICADORES		
NRO DE HORAS DE CAPACITACION AL MES	> 40	Entre 30 y 40	Menos de 30
NRO DE PRODUCTOS NUEVOS POR SEMESTRE	+ de 12	entre 10 y 12	menos de 10
INDICE DE SATISFACCION LABORAL EN EL PUESTO	80% o más	entre 70 y 80%	menos de 70%

COMPONENTES



EJEMPLO





CONSIDERACIONES FINALES

Semana	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Revisión del Plan Estratégico								
2. Identificar objetivos estratégicos								
3. Construir Mapa Estratégico								
4. Determinar Indicadores y Metas								
5. Identificar Iniciativas								
6. Planear la Implementación								

1. Hagamos del diseño del mapa estratégico un proceso de creación armoniosa de objetivos y relaciones y no una maraña de líneas confusas.

FINANZAS

CLIENTES

PROCESOS



- 2. No exageremos con la proliferación de indicadores. 26 a 30 indicadores es recomendable como máximo.**

FINANZAS	5 INDICADORES
CLIENTES	6 INDICADORES
PROCESOS INTERNOS	9 INDICADORES
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	6 INDICADORES

TOTAL: 26 INDICADORES

3. El equipo directivo debe constituirse en el eje del cambio

Un proyecto de Balanced Scorecard debe comenzarse tomando conciencia que no se trata de un proyecto de mediciones e indicadores.

Se trata de un proceso evolutivo en la organización respecto a la implantación de la Estrategia

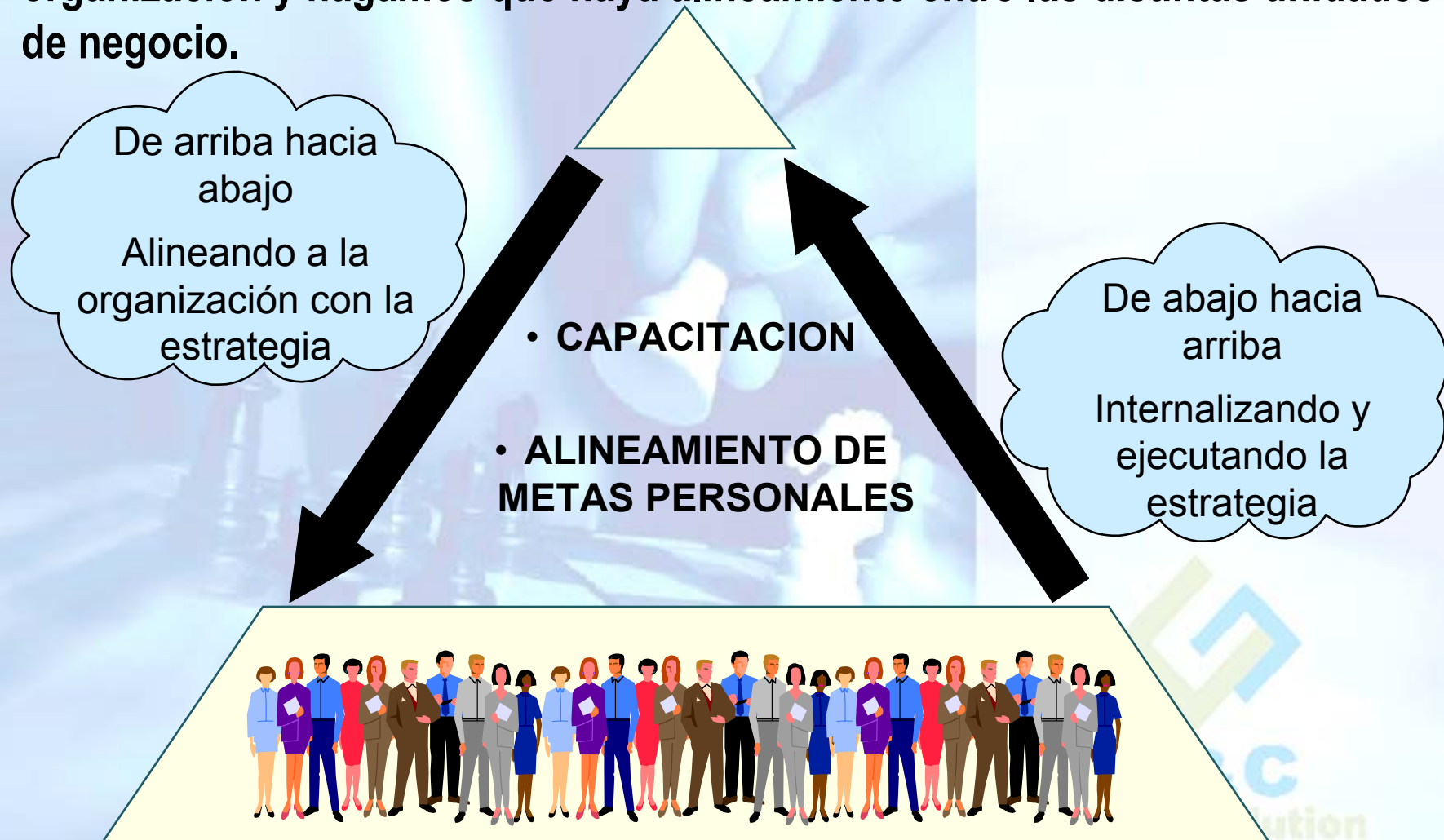
Rol del Equipo Directivo

- 1. Crear el clima necesario para el cambio**
 - Romper paradigmas
 - Convencer sobre la necesidad de cambio
- 2. Crear el equipo que tendrá a su cargo llevar adelante el proyecto.**
- 3. Clarificar la Visión y Misión de la Organización**
- 4. Trabajar en el cambio cultural de la organización**
- 5. Apoyar en forma permanente el cambio**

4. Hagamos participar a todo el personal clave de la organización en las distintas etapas del proceso estratégico.



5. Mediante el mapa estratégico despleguemos la estrategia hacia toda la organización y hagamos que haya alineamiento entre las distintas unidades de negocio.



REFLEXION FINAL

EL DESAFIO DE UNA BUENA ESTRATEGIA ES
LOGRAR SU IMPLEMENTACION...