

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













NO VER A LA ORGANIZACIÓN EN FORMA INTEGRAL



Preocupación por nuestro PERSONAL







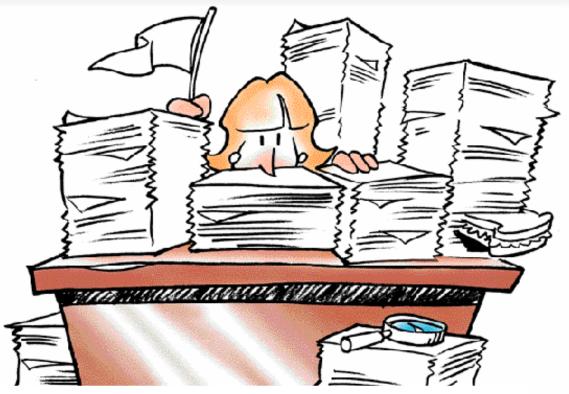


...no llegamos a entender lo que pasó. Que hicimos mal ?.





FALTA DE INFORMACION ESTRATEGICA

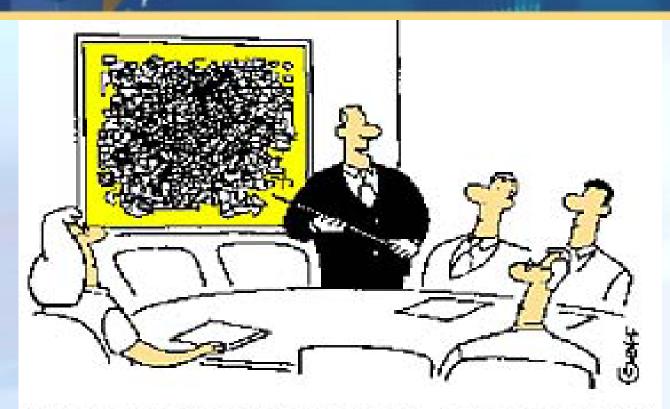


Acá esta toda la información que necesito. Pero por donde empiezo?





FALTA DE CLARIDAD EN LA ESTRATEGIA



Este es nuestro Plan Estratégico...2Alguna pregunta?





9 DE CADA 10 FALLA AL EJECUTAR SU ESTRATEGIA

Uso de la Estrategia

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







9 DE CADA 10 FALLA AL EJECUTAR SU ESTRATEGIA

Barrera de la Visión Solo el 5% de la fuerza de trabajo comprende la estrategia

Barrera de la Gente Solo el 25% de los Gerentes tienen incentivos vinculados a la estrategia

9 de 10 falla al ejecutar su estrategia

Barrera de los Recursos 60% de las organizaciones no vincula sus presupuestos a la estrategia Barrera de Gestión 85% de los ejecutivos pasa menos de una hora al mes discutiendo la estrategia



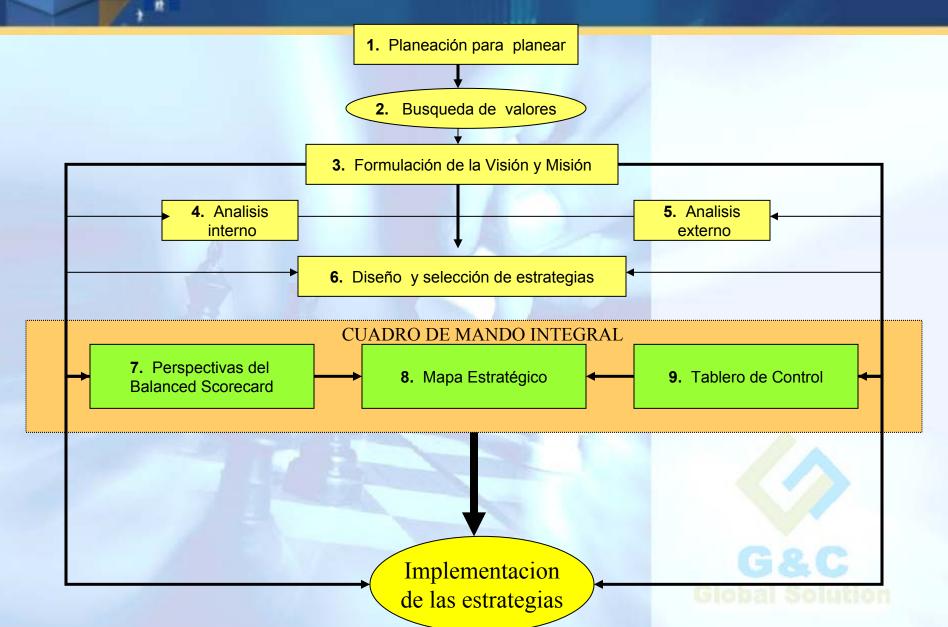


COMO PRETENDEMOS SOLUCIONAR ESTOS ASPECTOS





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



EL BALANCED SCORECARD





RELACION CAUSA EFECTO DE LAS PERSPECTIVAS

Financiera

Clientes

Procesos Internos

Aprendizaje Crecimiento "Y mejores resultados para nuestra organización"

"Esto provocará un efecto positivo en nuestros clientes

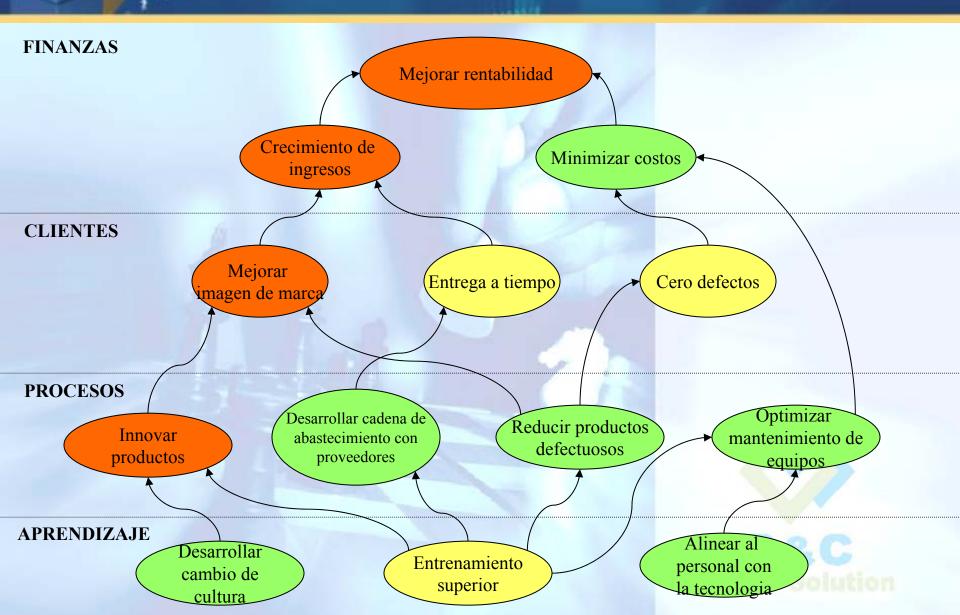
"Nos permitirá mejorarlos"

"Si logramos aprender más de nuestros procesos"



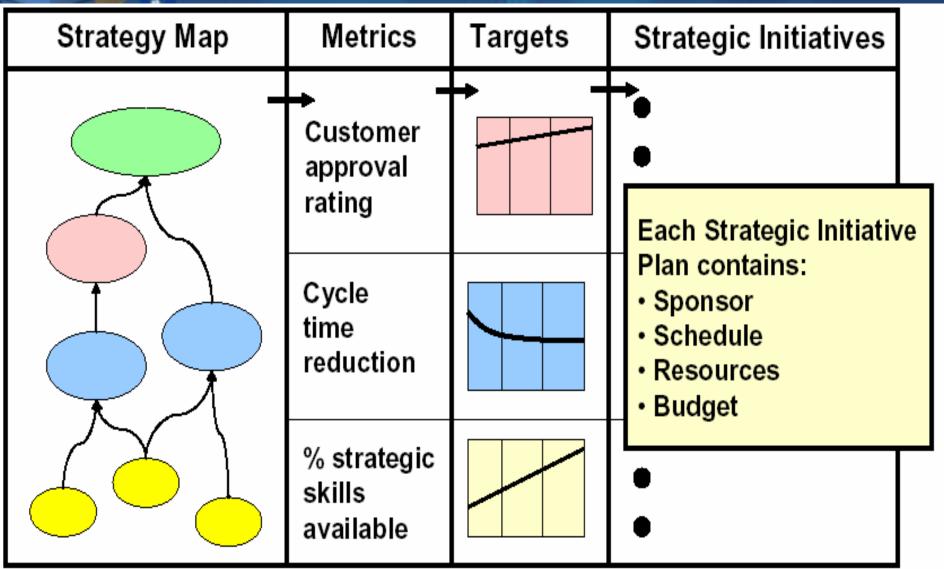


VISUALIZANDO EL MAPA ESTRATEGICO



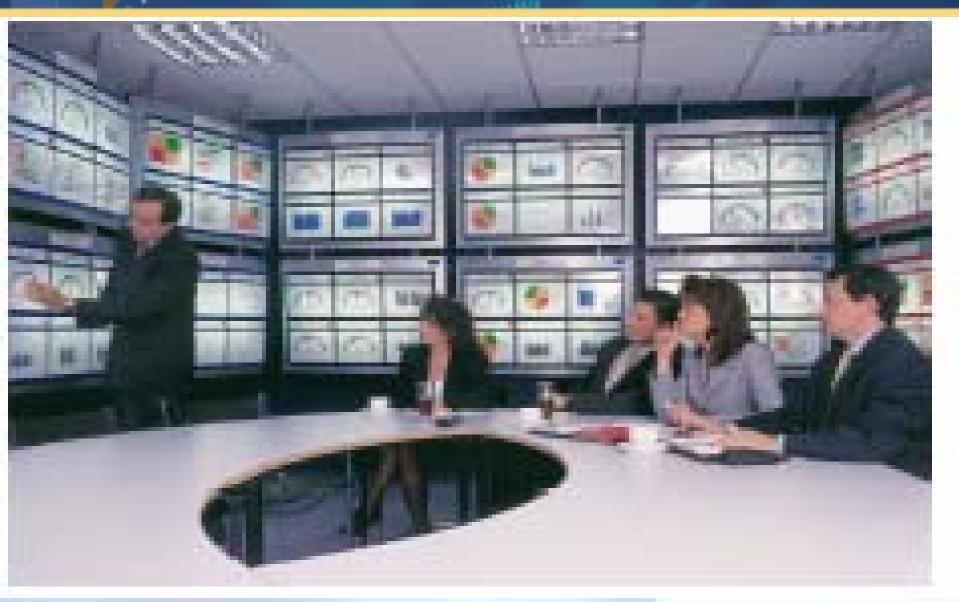


EL BSC PERMITE GESTIONAR LA ESTRATEGIA Y MEDIR SU EVOLUCION



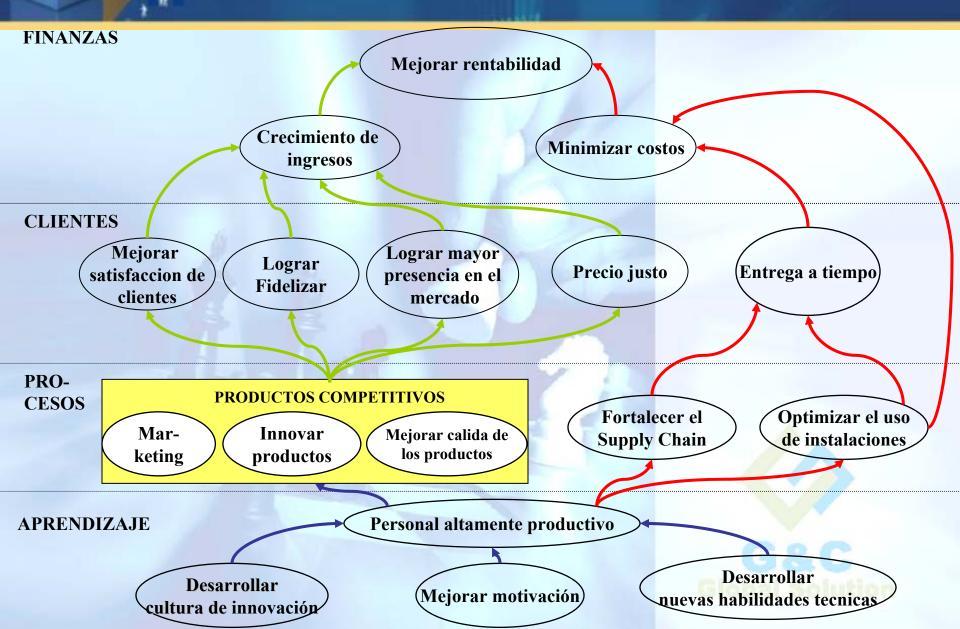


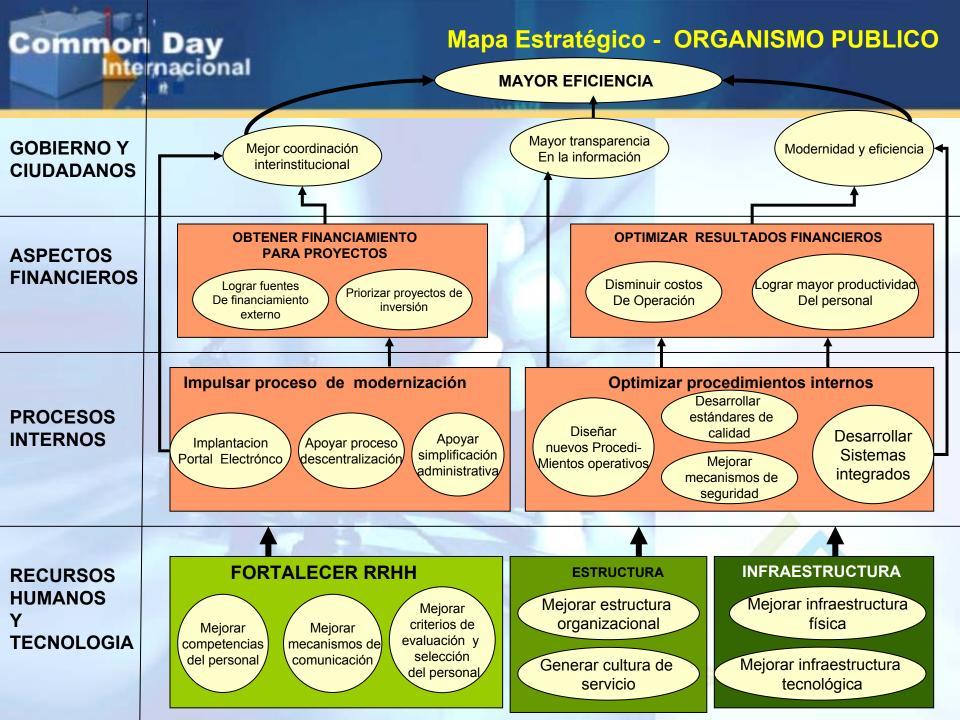
EL BSC PERMITE QUE LA ESTRATEGIA SEA EL TRABAJO DIARIO DE LA ORGANIZACION





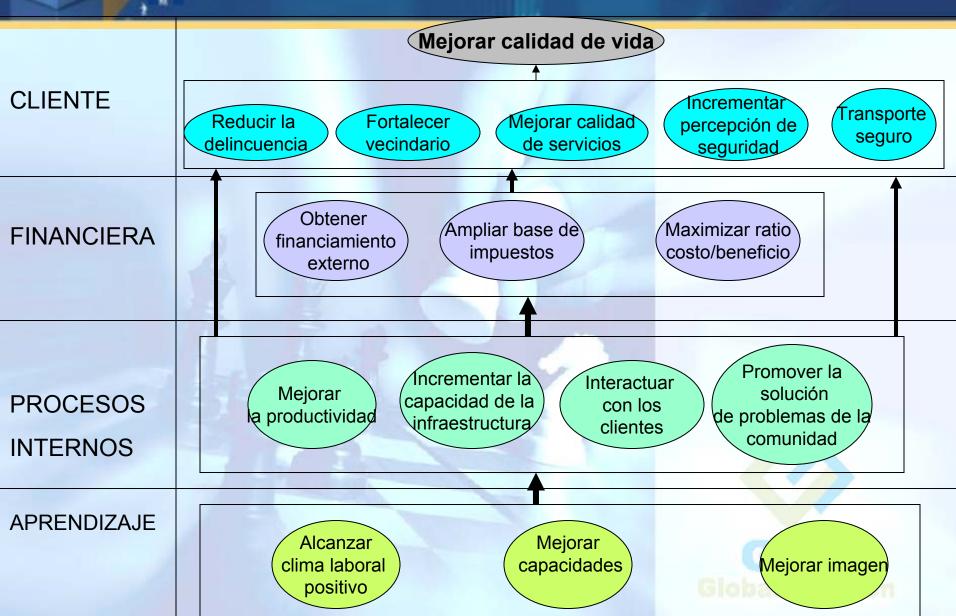
EMPRESA DE COMERCIALIZACION DE ALIMENTOS







MAPA ESTRATEGICO DE UN MUNICIPIO



Common Day Internacional

MAPA ESTRATEGICO DE UNA UNIDAD DE NEGOCIO (RECURSOS HUMANOS)

El Balanced y la cuenta de resultados deben medir tanto activos tangibles como intangibles

Incremento del rendimiento del empleado

Maximizar el valor añadido

Disminución del coste de la función

Los empleados como activos que deben ser gestionados optimizando su rendimiento

Excelencia en el desempeño

Mayor productividad

Satisfaccion del empleado

Los sistemas y practicas de gestión de los empleados como enlace entre los recursos directivos y los empleados

Aplicación de los sistemas de gestion de los recursos humanos

Calidad de los procesos de gestion de las personas

Los elementos capacitadores que impulsan la gestion de las personas

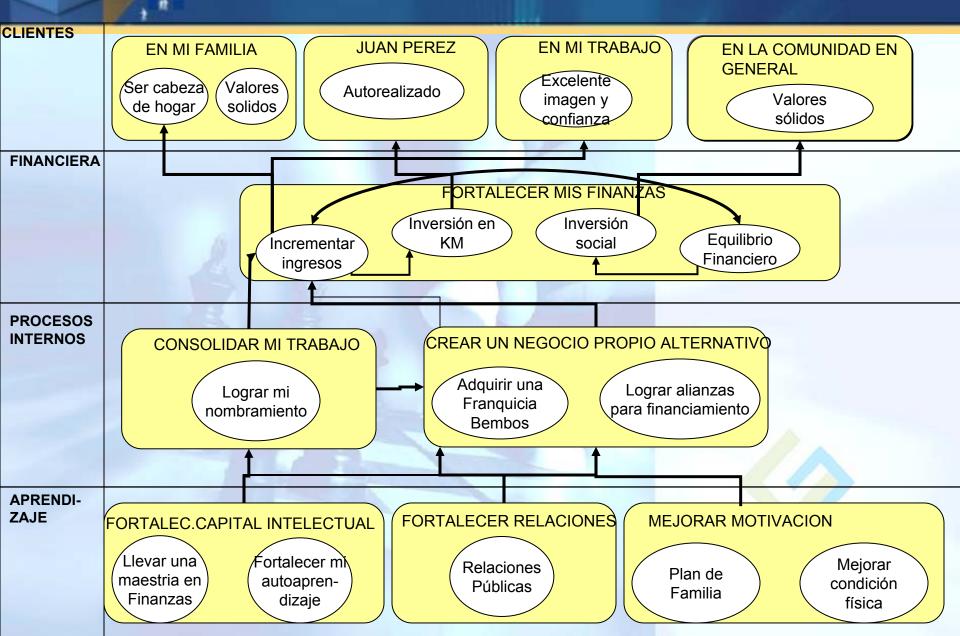
Mejora de las competencias y conocimientos

Mejorar capacidades directivas

Cultura idonea

Common Day Internacional

MAPA ESTRATEGICO DE PERSONAS





EL TABLERO DE CONTROL



PERSPECTIVA CLIENTES

OBJETIVOS INDICADORES METAS INICIATIVAS

¿Para cumplir nuestra visión, cómo deben verme mis clientes?

VISION Y MISION

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS					
	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS	
¿Para satistacer		1.4124			
a nuestros					
clientes, en qué					
procesos				1	
debemos ser					
excelentes?					

PERSPECT	IVA APRE	NDIZAJE Y C	RECIN	IIENTO
	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS
¿Como debe la		100	67	
organización				
aprender e				
innovar para				
alcanzar sus				
			(C) (I)	-
objetivos?				and the second



DISEÑO DEL TABLERO DE CONTROL

APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO						
OBJETIVO	INDICADOR	META	RESPONSABLE	INICIATIVAS		
DESARROLLAR NUEVAS	Nro de horas	40	AMD	Plan de capacitación en servicio		
HABILIDADES TECNICAS	capacitación al mes	al		al cliente		
		Plan de capacitación e		Plan de capacitación en		
6		A		sistemas de calidad		
DESARROLLAR CULTURA	Nro de productos	10	JMF	Propiciar concursos de ideas		
DE INNOVACION	nuevos por semestre	innovadoras una vez al		innovadoras una vez al mes		
		Crear incentivos por nue		Crear incentivos por nuevos		
			and the same of	productos exitosos		
MEJORAR MOTIVACION	Indice de satisfaccion	80%	GBF	Programas de motivacion e		
	laboral en el puesto		7 55	integracion		





DISEÑO DEL TABLERO DE CONTROL

INDICADOR	RANGOS DE SEMAFORIZACION DE LOS INDICADORES					
NRO DE HORAS DE CAPACITACION AL MES	> 40 Entre 30 y 40 Menos de 3					
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%			



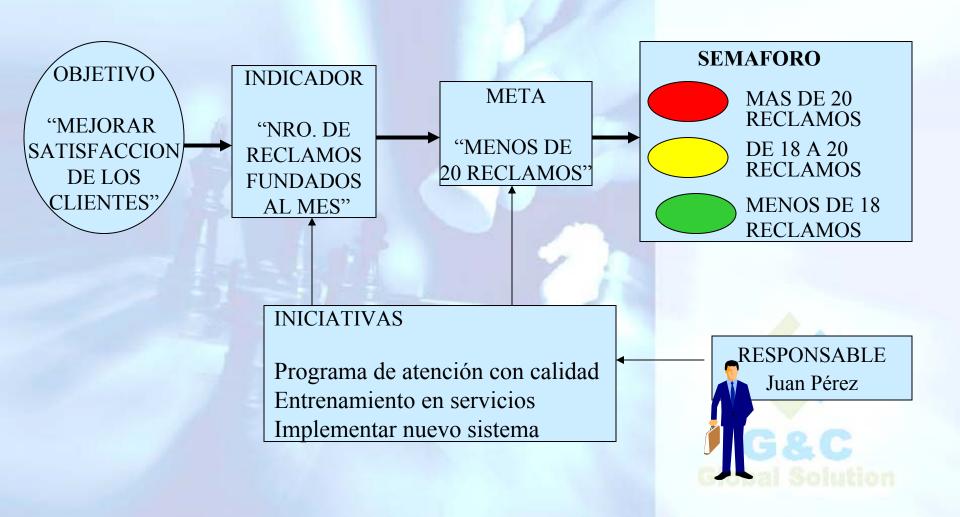


COMPONENTES





EJEMPLO





TIPOS DE BALANCED SCORECARD





CONSIDERACIONES FINALES





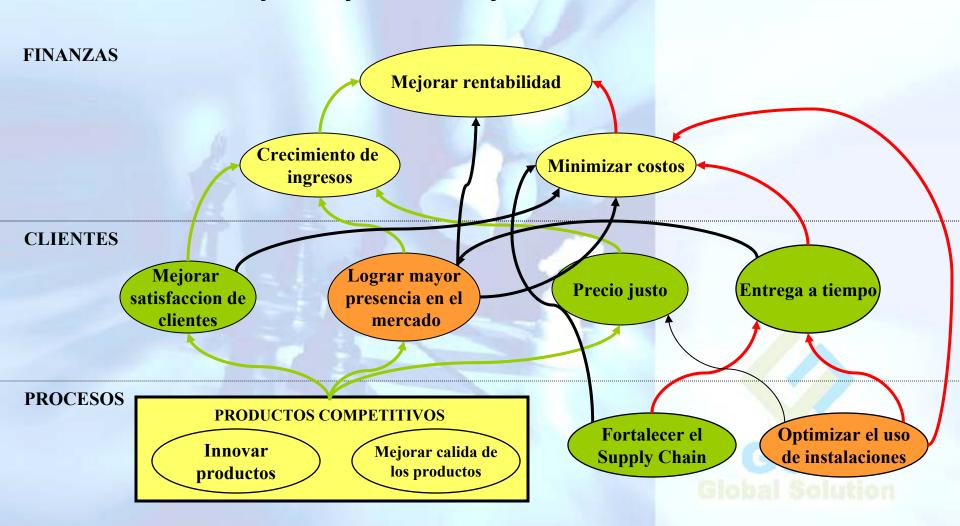
AGENDA TIPICA DE UN PROYECTO DE BALANCED SCORECARD

Semana	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Revisión del Plan				100				
Estratégico								
2. Identificar objetivos		_	W.					
estratégicos			B. A.		100			
3. Construir Mapa			V 100					
Estratégico	1.00			V	F1			
4. Determinar	37			4				
Indicadores y Metas	13	_		4				
5. Identificar Iniciativas	1 1	8 1						
				1				
6. Planear la					100			
Implementación				1				





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





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
- 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.

De arriba hacia abajo

Alineando a la organización con la estrategia

CAPACITACION

 ALINEAMIENTO DE METAS PERSONALES De abajo hacia arriba

Internalizando y ejecutando la estrategia





REFLEXION FINAL

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

