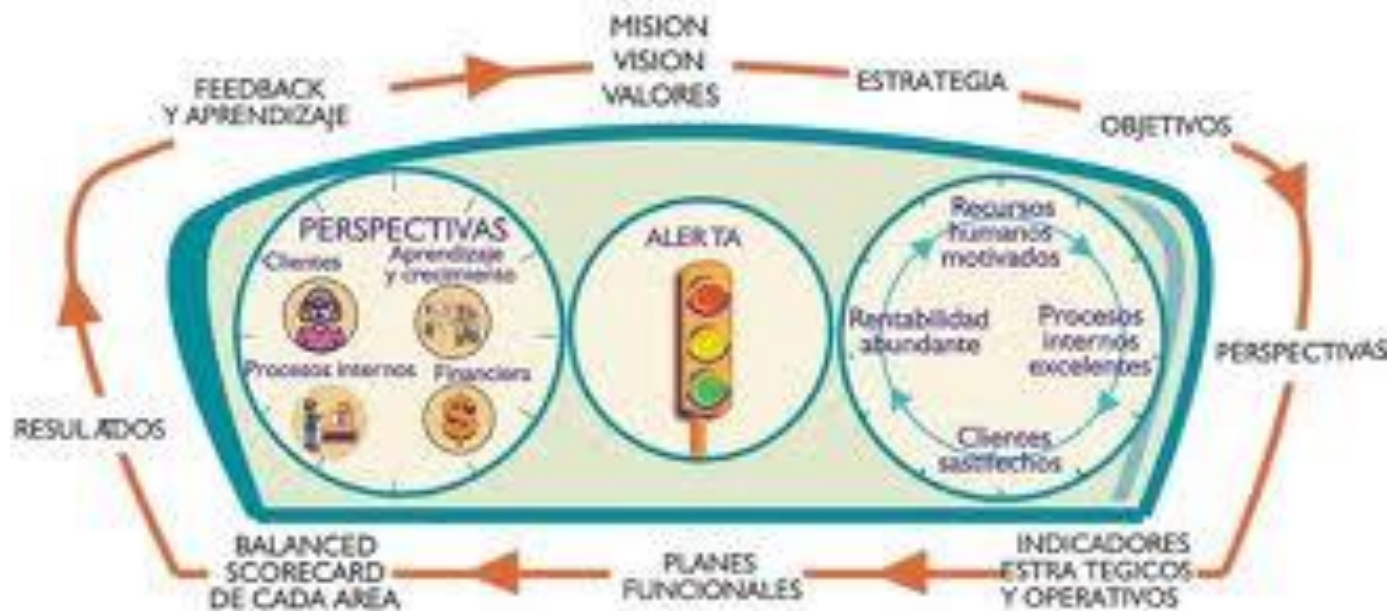




UNIDAD VII

TABLERO de COMANDO (TdC)
= Tableau de Bord
Cuadro de Mando Integral (CMI)
= Balanced Scorecard (BSC)

Tablero de Comando





TdC: Conceptos



- Exposición dinámica del diagnóstico de una organización
- Producto final de un SI integrado orientado al Control de Gestión (CdG)



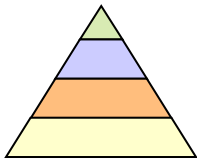
TdC: Objetivos



Permitir...

- Un análisis de la gestión empresarial
- ■ Un control de dicha gestión
- ■ Una toma de medidas correctivas a partir del mencionado control

TdC: Funciones



- Informar a la dirección superior por medio de sensores (ratios, índices, evaluaciones) la marcha de la gestión y el grado cumplimiento de los objetivos ETOS

	I	E
+	F	O
-	D	A

- Destacar inteligentemente cuándo el estado y evolución de dichos sensores constituyen una FUERZA o una DEBILIDAD

ACCIONISTAS

Margen de utilidad neta,
ROI, retorno s/ventas,
endeudamientos, ganancias
de activos

EMPLEADOS

Rotación, ausentismo,
productividad,
improductividad, eficiencia,
pago, clima org., estado de
ánimo

■ Intercambio

PROVEEDORES

Dependencia, plazo,
calidad, demoras en
entrega, fallos, calidad

CLIENTES

Reclamaciones, devoluciones,
devoluciones, pérdida, calidad,
renovación, éxito del y
fidelidad al producto,
renovación, dependencia

■ INDICADORES



Tdc: Stakeholders (SH)



- Utilidad de conocerlos
 - Establecer el efecto sobre el valor de la organización
 - Evaluar aportes esperados por SH
 - Evaluar aportes entregados por SH
 - Analizar desviaciones de los procesos
 - Implementar medidas correctivas



CMI: Cuadro de Mando Integral

- = Balanced Scorecard (BSC)
- Sistema de medición estratégica
- Creado por Kaplan y Norton
- Que combina:
 - indicadores del pasado y
 - del presente
 - con las proyecciones futuras



BSC: Perspectivas

METAS

IND.



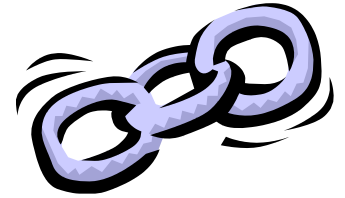
BSC: Perspectiva de Formación y Crecimiento



- Permite reconocer cómo deber ser la infraestructura que posibilitará que la organización mejore y crezca en el MP-LP.
- Requiere inversión en:
 - Capacitación de empleados
 - Mejoramiento del sistemas de información (SW-HW)
 - Coordinación de procedimientos
 - Actualización de capacidad actual (tecnología)
- Permite generar desempeño excelente en las demás perspectivas (INFORMACION)



BSC: Perspectiva de los Procesos Internos



CADENA DE VALOR

- Partiendo de la P.CLIENTE,
 - busca la forma en que los procesos internos satisfagan los requerimientos detectados
 - realiza el desarrollo de productos y servicios mediante el proceso de innovación y desarrollo
 - trata de lograr excelencia en procesos operativos nuevos (críticos) para satisfacer objetivos financieros y del cliente
- INDICADORES: estratégicos vs. operativos
 - investigación, desarrollo, marca-moda, proceso operativo, calidad, ventas, distribución, servicio post-venta



CADENA DE VALOR (Porter)



Secuencia de actividades que generan valor para el cliente.

BSC: Perspectiva del cliente



Permite:

- Encontrar aspectos para ser los 1eros.
- Alcanzar buena actuación financiera en MP-LP

■ Cómo? Materializar la visión

- Segmentación del mercado seleccionado
- Producto o servicio ofrecido
- Estrategias para captar cliente



■ INDICADORES: (del pasado!!)

- producto: calidad, precio
- cliente: satisfacción, retención, incremento
- tiempo: entrega, demoras
- Imagen y prestigio

BSC: Perspectiva Financiera



- Permitir en el LP la maximización de los rendimientos sobre la base de capital colocado
- Con el logro de los objetivos financieros:
 - Ej: + ingresos, > rentabilidad, > costos, mejor uso de activos y gestión de riesgos
 - Distintos en cada fase del ciclo de vida del negocio: crecimiento, sostenimiento, cosecha, salida
- INDICADORES: **Leer Ejemplo !!**
 - Indicadores vinculados en relaciones causa-efecto
 - Para lograr objetivos estratégicos a LP
 - Integrando objetivos de las otras perspectivas



BSC: Indicadores

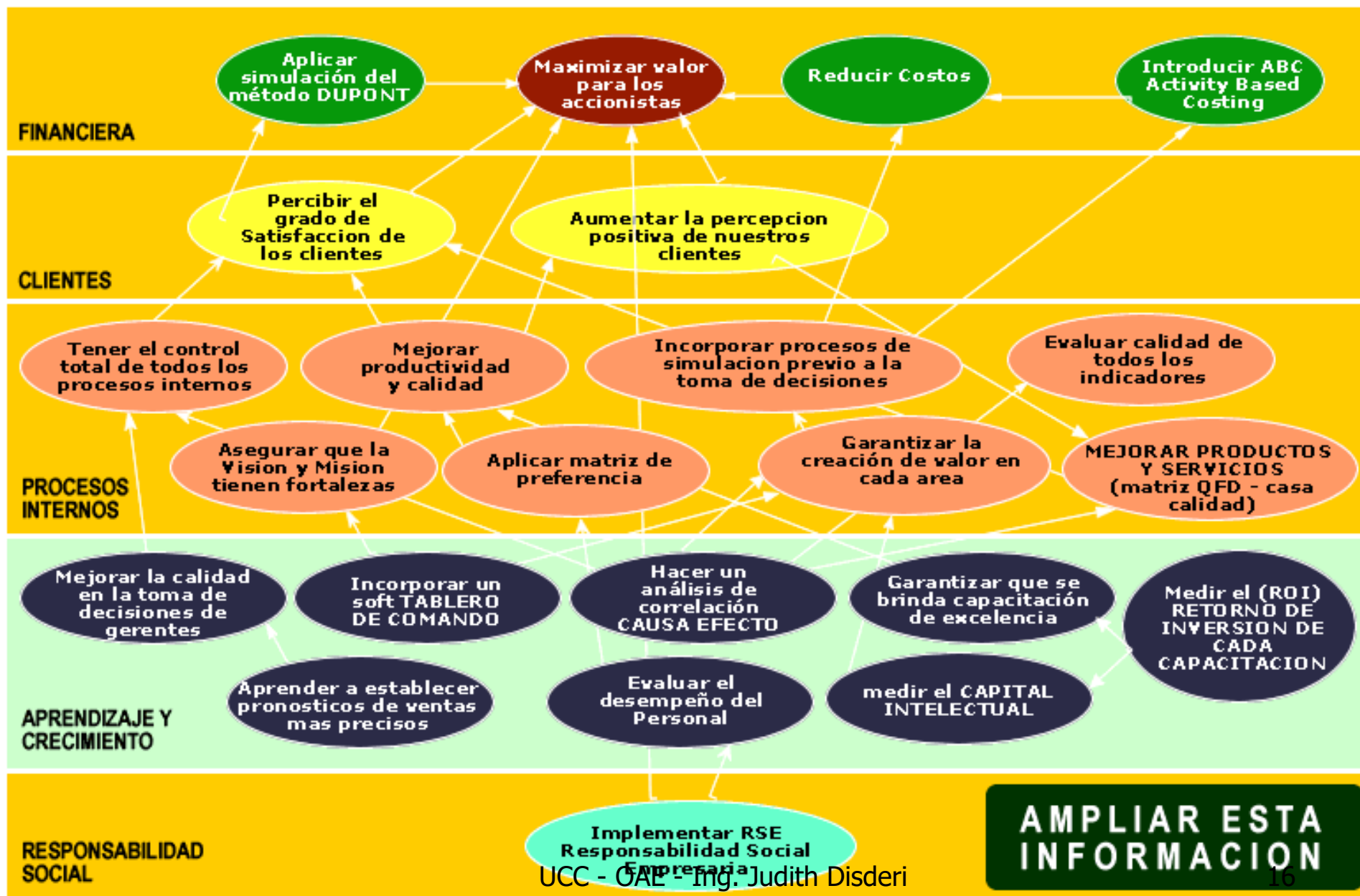
Definen objetivos estratégicos a LP y estrategias para obtenerlos, vinculando:

- Indicadores de causa
 - Inductores de actuación
 - Ej: nuevos productos y servicios, > ventas, mejor rotación de activos, < gastos operativos, + clientes, > participación en el mercado
- Indicadores de efecto
 - K.P.I= *Key Performance Indicators*
 - Resultados históricos en el LP

COMPROBAR si la ESTRATEGIA tiene ÉXITO o NO.

HERRAMIENTAS TECNOLOGICAS QUE FACILITAN EJECUTAR LOS OBJETIVOS DE UN MAPA ESTRATEGICO

PORTAFOLIO CON MAS HERRAMIENTAS





Vínculo Estrategia-BSC

Relaciones causa-efecto (pág. 75)

- Perspectiva innovación-interna
 - > productividad ➡ mejoras en procesos
- Perspectiva interna-cliente
 - mejoras en procesos ➡ nuevos clientes
- Perspectiva cliente-financiera
 - > ventas ➡ rentabilidad
- Perspectiva innovación-financiera
 - > productividad ➡ < costos
- Perspectiva interna-financiera
 - Calidad ➡ < costos

BSC: Funciones



- Aporta visión integradora
- Incorpora concepto de calidad total
- Analiza a la organización
 - Relaciones causa-efecto entre perspectivas
- Realiza mediciones internas y externas
- Realiza ajustes necesarios

PROCESO DE MEJORA CONTINUA



BSC: Objetivos

- Conocer el estado presente de la org. desde varias perspectivas
- Conocer las tendencias del futuro
- Establecer sistema de gestión estratégica
- Incrementar productividad y eficiencia
- Ser guía para:
 - la mejora continua (feedback)
 - la toma de decisiones



BSC

NO formula la ESTRATEGIA sino que la pone en PRACTICA.

Las ESTRATEGIAS se traducen en

- OBJETIVOS desde distintas PERSPECTIVAS y
- INDICADORES que permiten la EFICIENCIA a LARGO PLAZO.



Para reflexionar...

Fábula de los 6 ciegos y el elefante



**NO a las VISIONES PARCIALES para definir la
ESTRATEGIA !!! (Mintzberg)**



BSC: Problemas

- Indicadores muy genéricos
 - Seguir estructura de línea
- Manipulación de información
 - Objetividad en interrelación entre sectores/niveles
- Uso a nivel personal
 - Uso a nivel agregado (x equipos, x dptos)
- Aprensión entre niveles (desconfianza)
 - Informar y clarificar las mediciones -> incentivos
- Falta de Sinergia a nivel corporativo
- Costos?
 - Planillas de cálculo, programas enlatados o a medida



BSC: Uso

- Identificar, aclarar y acordar estrategias
- Vincular:
 - obj. estratégicos -> obj LP -> presupuestos MP y CP
- Comunicar estrategia a la organización
- Alinear objetivos personales y departamentales con la estrategia
- Obtener feedback de la estrategia para mejora continua
- Revisar periódica-sistemáticamente las estrategias.



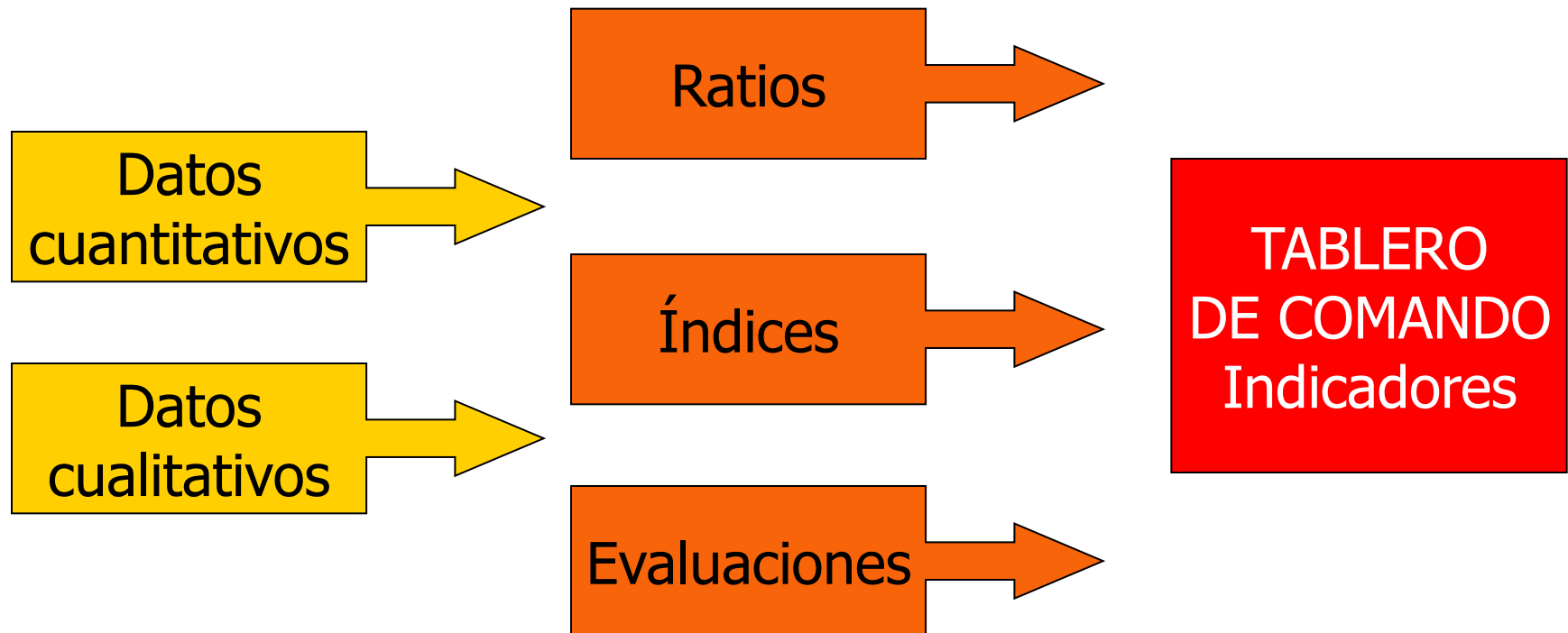
BSC:

Requerimientos implantación

- Alineación con plan estratégico
- Definición de perspectivas
- Definición de indicadores:
 - Simples, amplios, genéricos/particulares
- Uso de tecnologías:
 - SW prearmado/a medida
- Recolección y procesamiento de datos



TdC y el SI





TdC: Información

- RELEVANTE
- OPORTUNA
- CONFIABLE
- INTEGRADA A UN SISTEMA DE INFORMACIÓN
- HABILITANTE PARA LA TOMA DE DECISIÓN
- SINTÁCTICA
- SELECTIVA
- CLARA
- RETROALIMENTABLE
- ESTANDARIZADA



TdC: Indicadores

- Concepto: Expresión generalmente cuantitativa que relaciona variables relevantes según criterios previos definidos
- Función: Permiten monitorear el desempeño organizacional

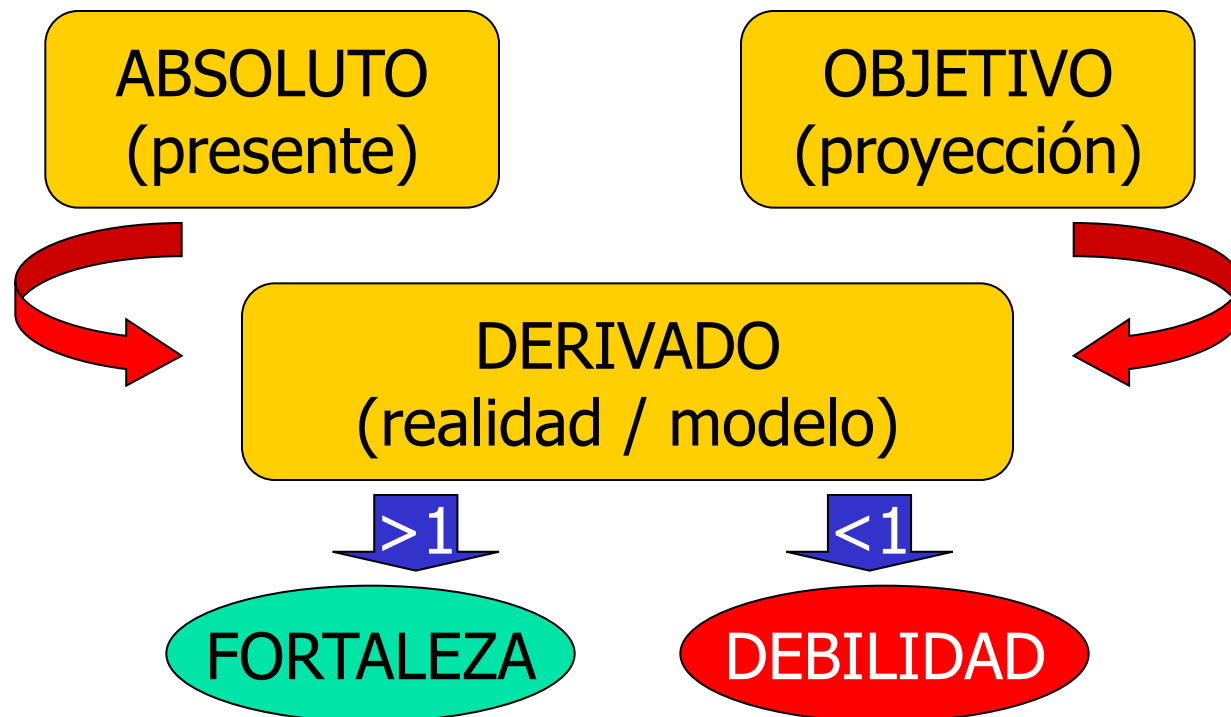


TdC: Tipos de Indicadores

- **RATIO o COEFICIENTE**
 - Liquidez Cte = $(DI+CR+BC)/Deudas$
- **ÍNDICE**
 - Ventas mensuales (serie) en relación a un mes dado (base=100)
- **EVALUACIÓN**
 - Valoración de escalas cualitativas
 - SI: 2 ptos / A MEDIAS: 1 pto / NO: 0 ptos
- **DATO DIRECTO (sin relación!!)**
 - Unidades vendidas, facturación

SENSORES

TdC: Tipos de Indicadores





TdC: Criterios de Indicadores

- S/TIPO DE MEDIDA:
 - Cuanti / cualitativos
- S/ÁMBITO DE APLICACIÓN:
 - Adm / Prod / Fin / Com / Sis / RRHH
- S/LUGAR DE OBTENCIÓN:
 - Internos / Externos / Cruzados
- S/ETAPA DEL PROCESO:
 - Input / proceso / output
- S/FACTORES ANALIZADOS:
 - Equipo / MP / personas / tecnología / managment

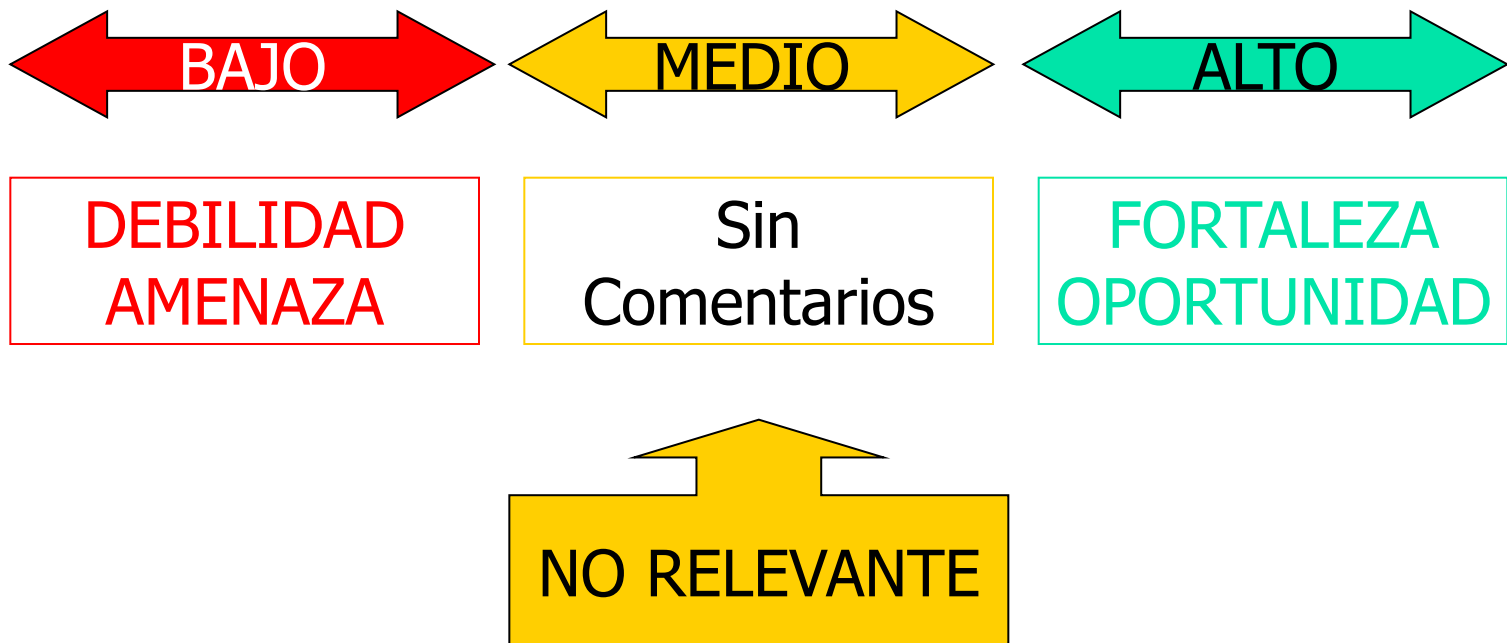


TdC: Medición con Indicadores

- Perioricidad de medición
 - Mensual, trimestral, semestral, anual
- Base comparativa
 - 1 período, 1 ejercicio, 1 empresa respecto a otra
- Unidad de medida

TdC y Análisis FODA

Tramos de los indicadores

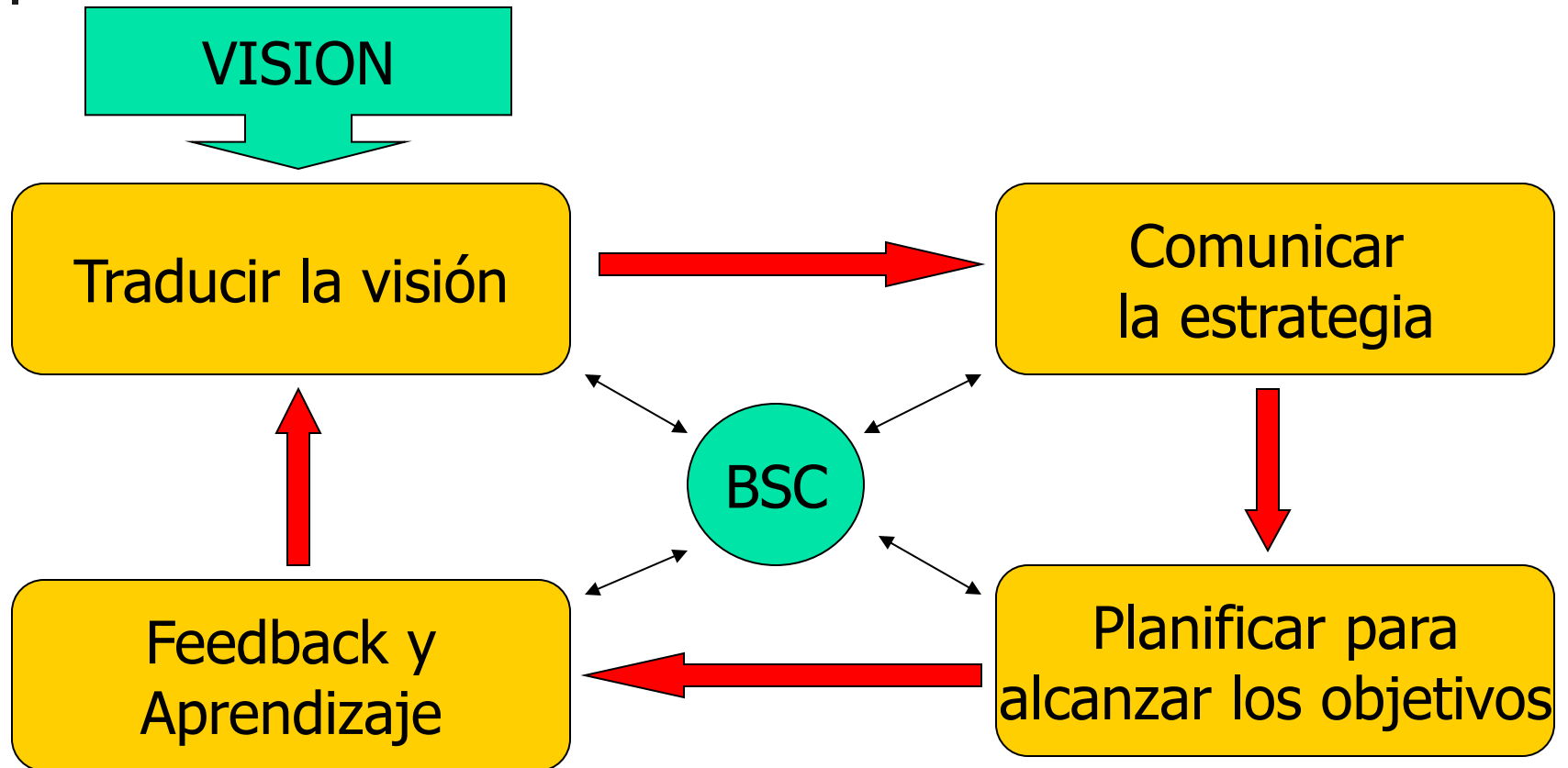




TdC: Estructuración

1. Conocer el **negocio**
2. Definir **áreas** de diagnóstico (éxito / riesgo)
3. Definir **factores de éxito** (FE) para cada área
4. Definir **indicadores** para los FE (evolución)
5. Definir **interrelaciones** de datos (RATIOS / INDICES)
6. Definir cuestionarios para lo **cualitativo** (EVALUACIONES)
7. Establecer **parámetros** para los indicadores
8. Establecer sentido y destino de los indicadores
9. Definir gráficos y cuadros ágiles y comprensibles
10. Establecer medios de validación de la info primaria

BSC: Implantación





Para reflexionar....

Mientras uno dependa de la
colección de estadísticas que ahora llamamos
información,
sabrás mucho sobre el propio producto
y mucho sobre los propios servicios,
pero no sabrás absolutamente nada
sobre sus propios clientes.

PETER F. DRUCKER

Tableros y Control de Gestión

- Plataforma o Herramienta del CdG
- Diseñada a medida
- CdG distribuído o a todo nivel:
 - Por área funcional
 - Por UEN (unidad estratégica de negocio)





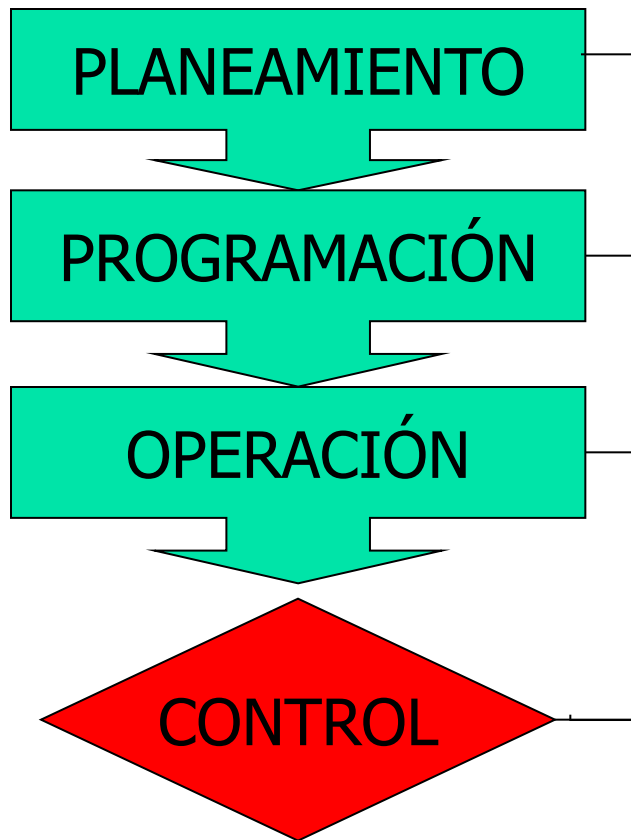
CONTROL DE GESTIÓN: Concepto

- KRALJ

- Es un control de orden superior
- Ampliamente abarcativo de toda la actividad de la organización
- Que implica la evaluación de la gestión en todos sus niveles y funciones
- Con el objetivo de señalar los aspectos + y – que afectan a la organización y a la gestión de la misma,
- En la búsqueda de niveles de E y E aceptables en el CP, MP y LP..

Reúne ➡ Maneja ➡ Interpreta ... la información

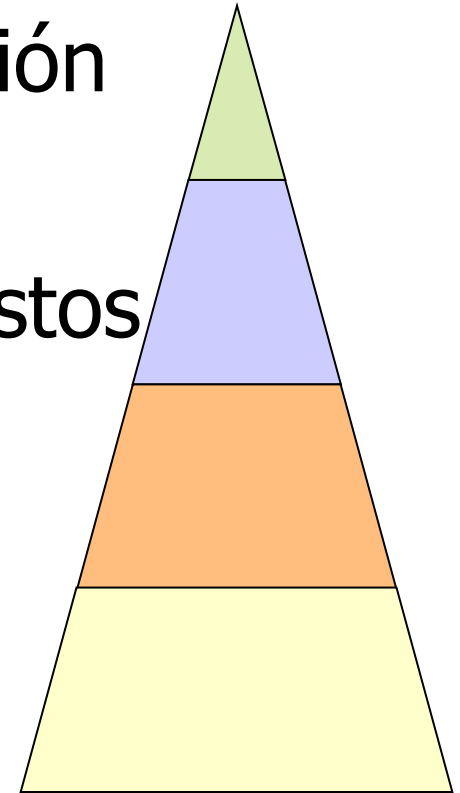
CONTROL DE GESTIÓN: Concepto



Ctrl. Gestión

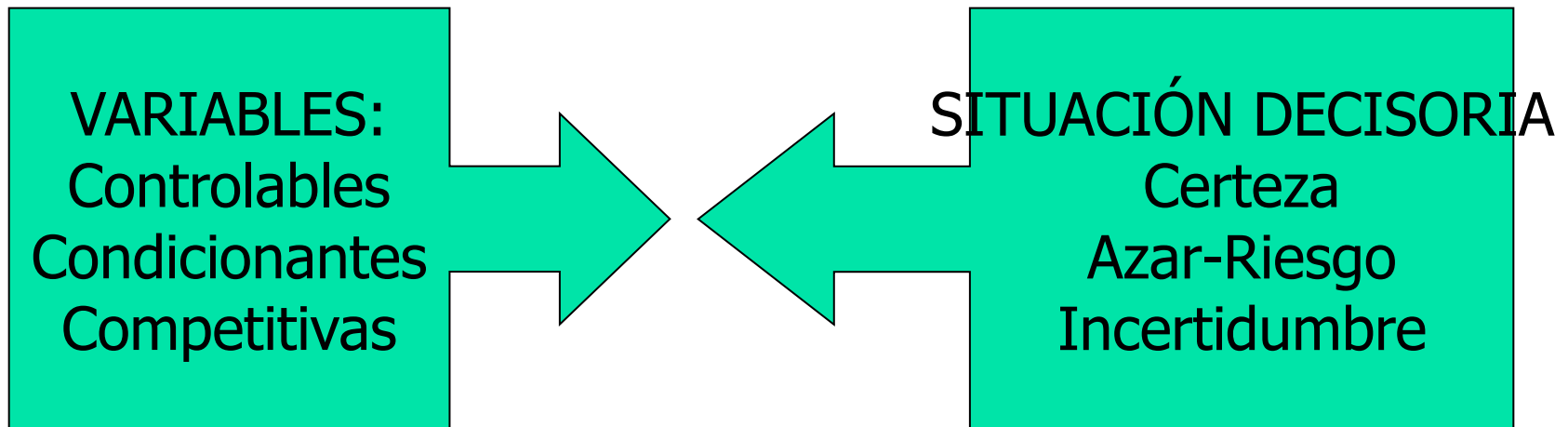
Presupuestos

Auditoría

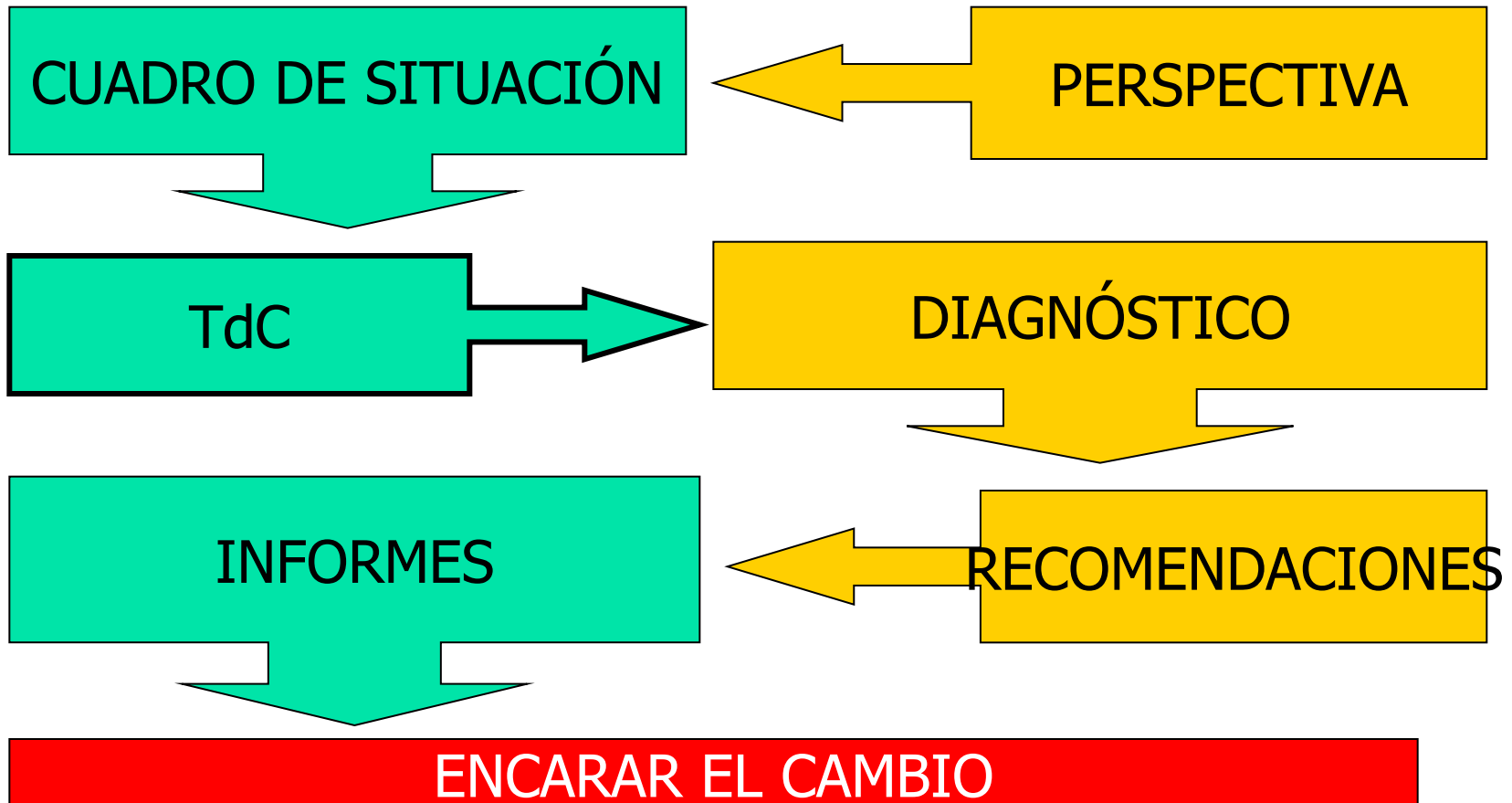


CONTROL DE GESTIÓN: Concepto

- PEREL: Es un facilitador decisonal, encargado de proveer un SI integrado, con el objeto de minimizar las incertidumbres y lograr condiciones de máxima certeza en el proceso de TD de las organizaciones.



CONTROL DE GESTIÓN: Diagrama Operativo (tarefas)



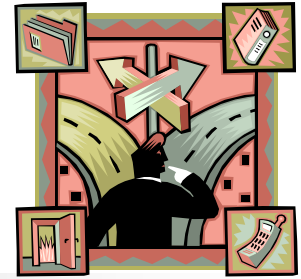
CONTROL DE GESTIÓN:

Cuadro de situación



- Banco o repositorio de datos:
 - Primarios o secundarios
 - Externos o internos
 - Cualitativos o cuantitativos (Convertir!!)
 - Públicos, restringidos, confidenciales
- Relevar: Técnica del interrogatorio ?
- Procesar: Filtrar, clasificar, validar, etc.
- Estandarización: PYMES vs GRANDES

CONTROL DE GESTIÓN: Informes



- Herramienta estratégica y táctica sinérgica que opera con principio de excepción
- Contenido:
 1. Cuadro de situación (criterio de excepción)
 2. Ratios, índices, evaluaciones, dato directo (RIDE)
 3. Catalogación como FUERZAS o DEBILIDADES
 4. Derivación de:
 - FUERZAS en OPORTUNIDADES
 - DEBILIDADES en AMENAZAS
 5. Recomendaciones: estrategias y políticas alternativas para aprovechar O y A.
- Formato: escrito / gráfico / interactivo

CONTROL DE GESTIÓN:

Análisis FODA

1. Juzgar el comportamientos de los indicadores (RIDE) en el tiempo:

HISTORIA → PRESENTE → TENDENCIA

- Ej: historias clínicas

Evaluar situaciones del presente para:

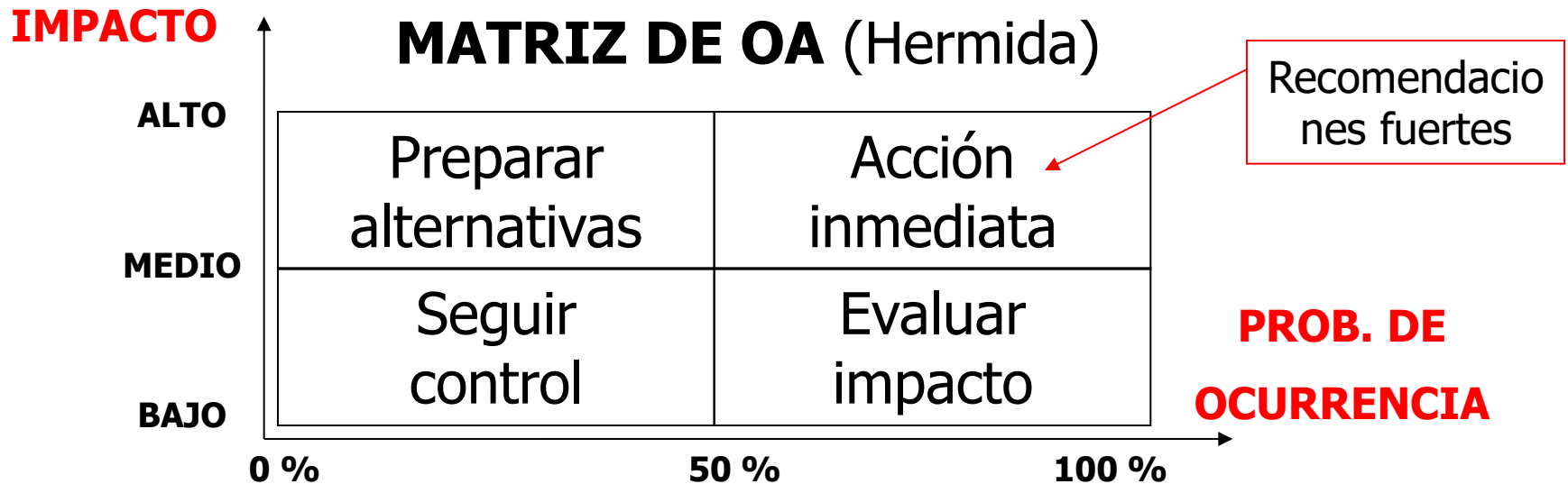
- discriminar F y D de la organización
- derivar O y A posibles del entorno

3. Comparar la situación actual de los indicadores con su valor objetivo



CONTROL DE GESTIÓN: Recomendaciones

Cursos de acción o medidas posibles sugeridas por el CdG,
para aprovechar O o conjurar A detectadas en el TdC



EL CdG NO TOMA DECISIONES

CONTROL DE GESTIÓN

Primero el diagnóstico. Luego la terapia.



FORTALEZAS
OPORTUNIDADES
DEBILIDADES
AMENAZAS



Reingeniería
Benchmarking
Downsizing
Resizing
Programas de calidad



TdC: Trilema $E+E=E$

EFICIENCIA

É

-
-
-
-
-
-
-
-
-
-

MÁXIMOS FINES
CON
MÍNIMOS RECURSOS

R

EFICACIA

É

-
-
-
-
-
-
-
-
-
-

CUMPLIMIENTO
DE LOS
OBJETIVOS

os

os

G

El TdC debe brindar INDICADORES de E y E



TdC: Ejemplos

- Pérez Alfaro:
 - Informe 19 C.P.C.E.C.F. (Cap.2)
 - Evaluación de RRHH
 - Patrimoniales, económicos, eco-financieros
 - Logísticos
 - Pymes / Estado / Educación
- Vinitsky



TdC: Informe 19 C.P.C.E.C.F.

- Area producción
- Area situación comercial
- Area servicio a clientes
- Area económica-financiera
- Area personal
- Area relaciones con la comunidad



TdC: Demos

- <http://www.smile-software.net/Smile-Publicacion.php?tipopublicacion=d&idpublicacion=22&titulo=Demo%20Cuadro%20de%20Mando%20Integral%20-%20Balanced%20ScoreCard>
- <https://www.sixtinagroup.com/>
 - Lección 1: <https://www.youtube.com/watch?v=G-k1AmsGUZ4>
 - Lección 2: https://www.youtube.com/watch?v=N_pmSf0OC_M
 - Lección 3: <https://www.youtube.com/watch?v=xRk2BGW7XVc>
 - Lección 4: <https://www.youtube.com/watch?v=KPMdBnDoYJc>
 - Lección 5: <https://www.youtube.com/watch?v=O5IDAwEza5A>

.....

Herramientas para hacer BSC:

- <https://www.smartdraw.com/balanced-scorecard/examples/>

TdC Estado

ENFOQUE MACRO



Efectividad política y social



ECONOMÍA

Tasa de: inflación, desocupación, interés
Estructura del presupuesto
Posición comercio exterior
Evasión fiscal y laboral
Crecimiento económico

SOCIEDAD

Mortalidad infantil
Analfabetismo
Distribución del ingreso
Robos, crímenes, violencia
Casos de corrupción

TdC Estado

ENFOQUE MICRO



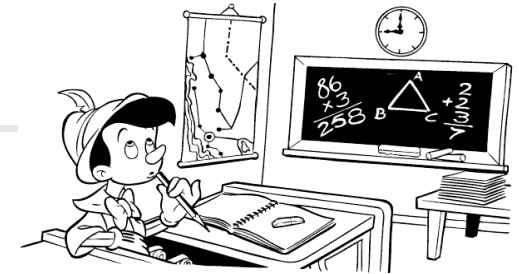
Efectividad política y social



TdC Educación

■ Indicadores MATRICULA

- Alumnos por grado
- Repitentes por grado
- Alumnos en situación de extraedad
- Alumnos extranjeros
- Alumnos que promovieron el año anterior



www.colorear.info



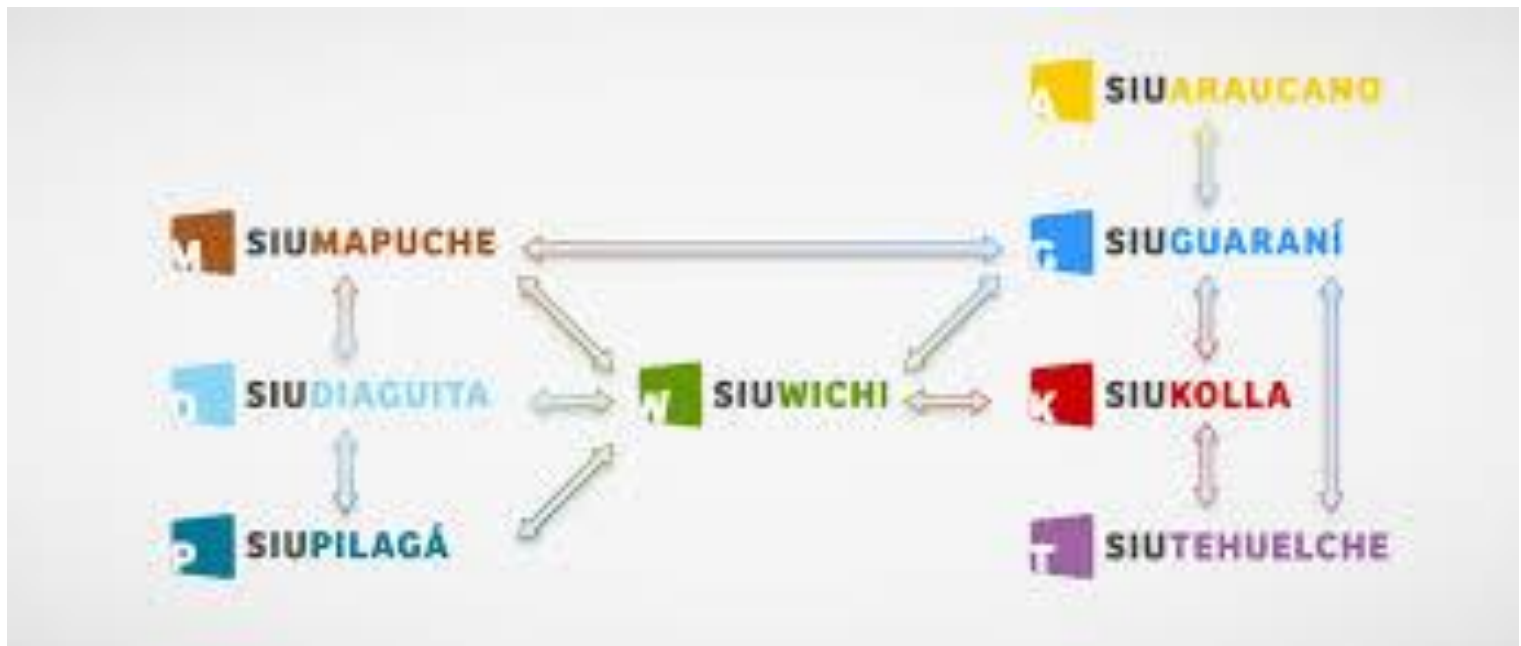
TdC CONEAU: tipos TdC



1. Global del sistema de educación superior
2. Por universidad (nacional, privada)
3. Por institución de educación superior no universitaria
4. Por carrera
5. Para la asignación de recursos presupuestarios

TdC CONEAU: Módulos SIU

<http://www.siu.edu.ar/>



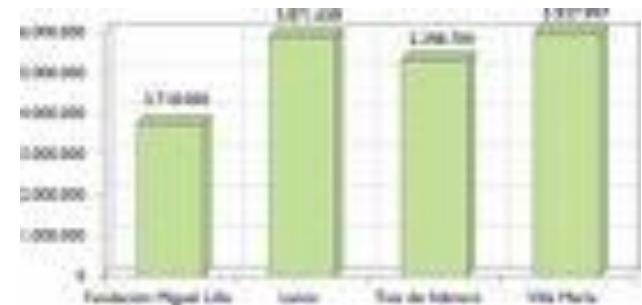
TdC CONEAU: indicadores 1

- Macroeconómicos, sociales y demográficos
 - % de adultos universitarios en la población
 - Tasa de desempleo de universitarios
 - Ratio alumnos secundarios/universitarios
- Económicos y de funcionamiento
 - Costo por graduado
 - Presupuesto por carrera
- Académicos
 - Ratios graduados/alumnos, graduados/ingresantes
 - Años promedio para graduarse
- Recursos humanos
 - Ratios alumnos/docentes



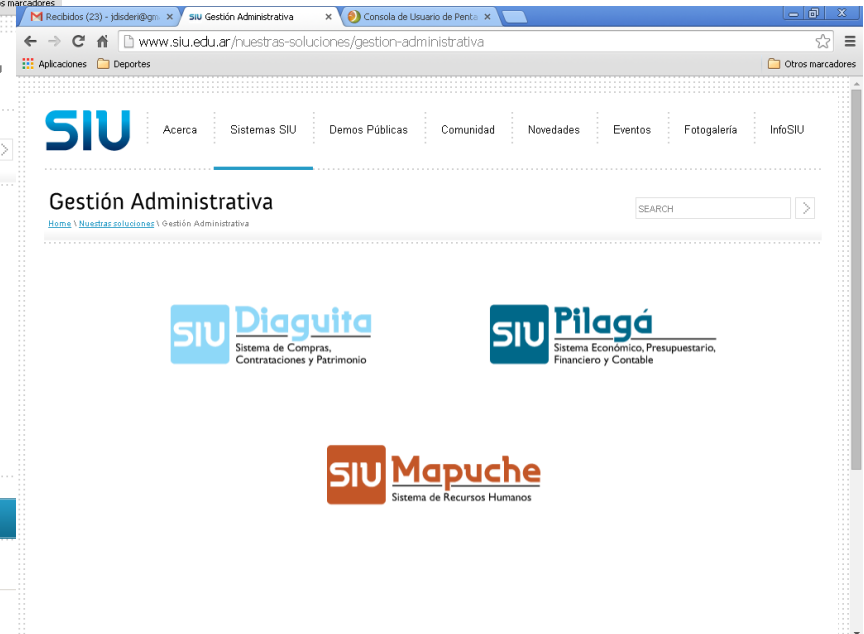
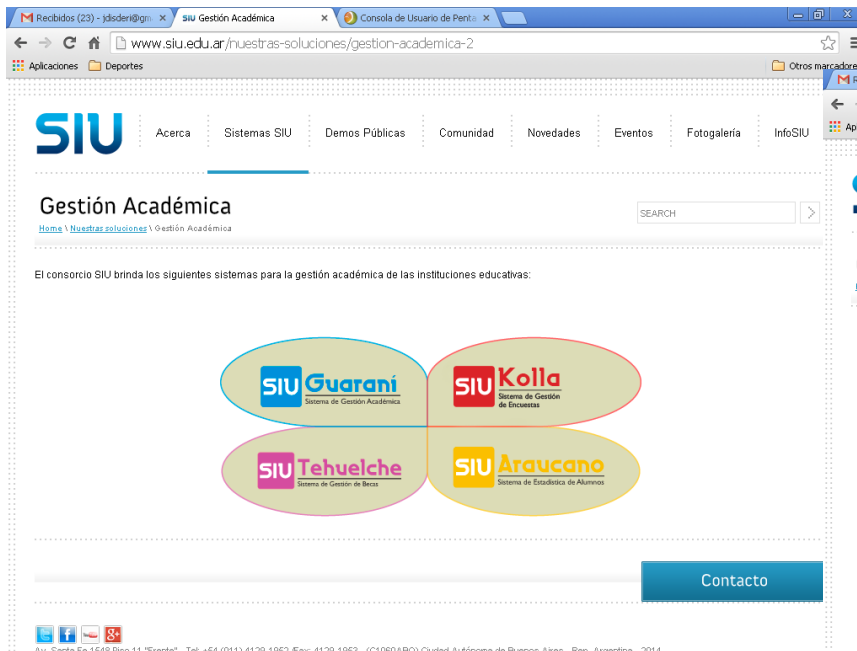
TdC CONEAU: indicadores 2-3-4

- Macroeconómicos, sociales y demográficos
 - % de matrícula/población total
 - Impacto social y regional (caulitativo)
- Económicos y de funcionamiento
 - Gastos personal docente/no docente
 - Costo/alumno
- Académicos
 - % de aprobación de exámenes
 - Alumnos por cargo docente, no docente, graduado
 - Ratio horas teóricas / prácticas
- Recursos humanos
 - Cargos docentes/cargo no docente



Sistema SIU: Demos públicas

- <http://www.siu.edu.ar/nosotros/demos-publicas>
- <http://wichi.siu.edu.ar/pentaho/Login>





ACTIVIDAD

1. Relevar y/o proponer al menos 5 indicadores para la empresa bajo estudio
 1. Económicos-financieros
 2. Operativos
 1. Producción
 2. Personal
 3. Comercial
 3. Evolutivos
 1. Patrimoniales
 2. De resultados



Para reflexionar....



Tanto o más importante que
el mejor TdC de indicadores cuantitativos,
es aquel constituído por *indicadores invisibles*,
que tienen que ver
con la personalidad de la organización,
con los valores que integran su visión,
con la expresión de su performance en
numerosos ámbitos
donde las estadísticas no pueden penetrar.

PETER F. DRUCKER

UCC - OAE - Ing. Judith Disderi



Para reflexionar....



No hagan grandes cambios (reingeniería)
antes de estudiar a fondo a la
empresa, por la misma razón que no
se puede curar un tumor cerebral con
el mismo método que si fuera una uña
encarnada.

PETER F. DRUCKER