

BALANCED SCORECARD

PROCESO INTERACTIVO DE EVALUACIÓN DE
GESTION

Que es el Balanced Scorecard?

Es una metodología de Gestión que ayuda a las organizaciones a traducir la ESTRATEGÍA en términos operacionales direccionando su comportamiento y su desempeño

PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DEL BALANCED SCORECARD



- La metodología debe permitir el hacer diagnóstico estratégico a corto, mediano y largo plazo.
- La metodología debe permitir el hacer evaluación tanto de empresa como de cada unidad estratégica de negocios.
- La metodología debe permitir hacer pronóstico estratégico.
- La metodología debe permitir la comunicación entre todos los funcionarios que trabajan bajo ella, haciendo posible una mejor ubicación y asignación de recursos.

PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DEL BALANCED SCORECARD



TRADUCCIÓN DE LA ESTRATEGIA

- Partir de un diagnóstico de las posibles causas internas y externas de la organización que hacen que sea complicada la identificación y manejo de indicadores

TRADUCIENDO LA MISION EN LOS RESULTADOS ESPERADOS

MISSION- Por qué

VALORES- En qué creo

VISION- Qué quiero

ESTRATEGIA-Cuál es nuestro plan para lograrlo

Balance Scorecard - Alineación, Implementación y Foco

INICIATIVAS ESTRATEGICAS-

Qué tenemos que hacer para alcanzar los objetivos – Planes de negocio

OBJETIVOS PERSONALES Qué tengo que

Resultados Estratégicos

Actores
Satisfechos

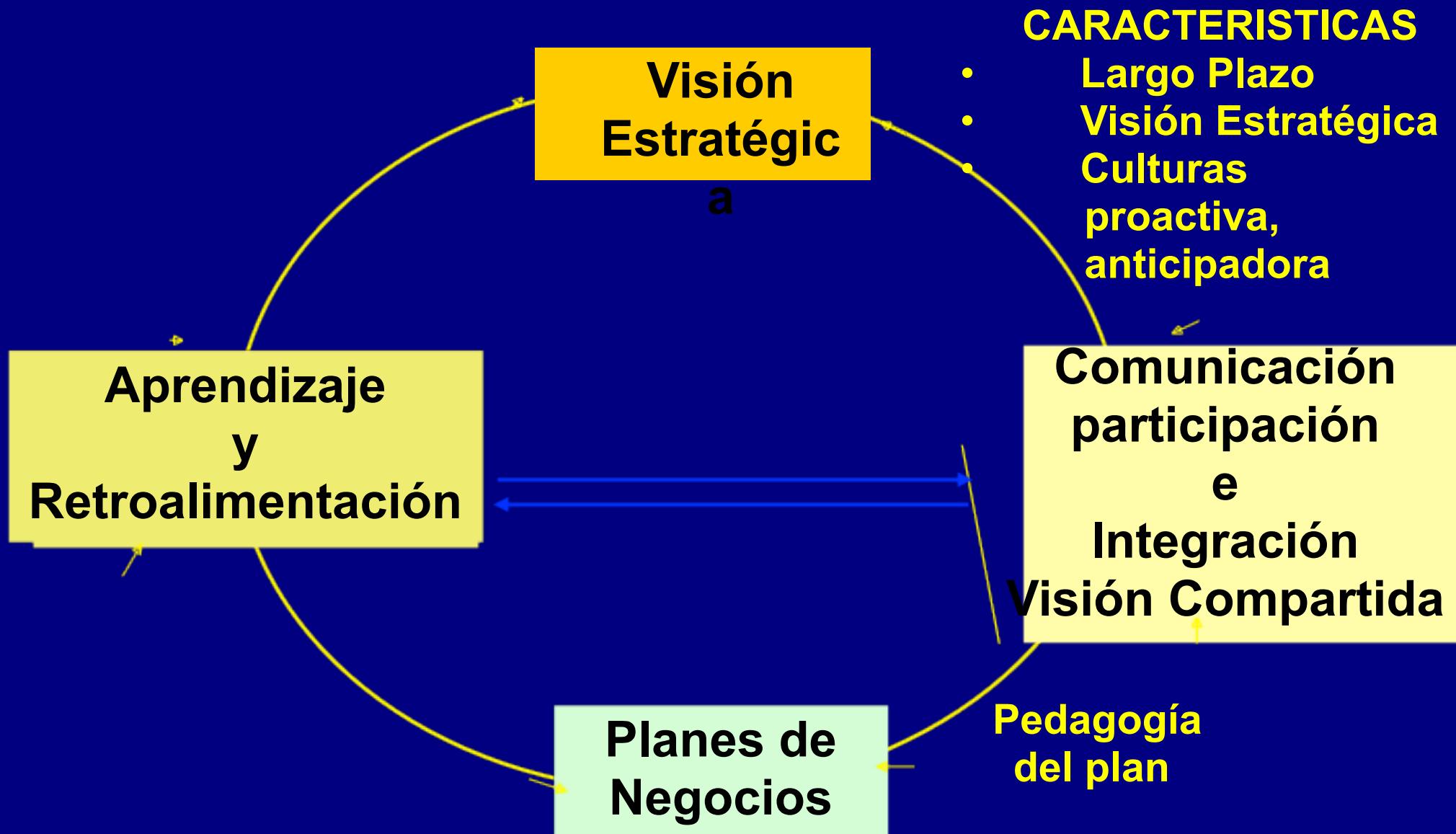
Clientes
Leales

Procesos
Eficientes

Una fuerza de trabajo
Colaboradores
Motivados y

Excelente
Ciudadano
corporativo

TRADUCIENDO LA ESTRATEGIA



PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DEL BALANCED SCORECARD



ALINEAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN

OBJETO DE ESTUDIO

Logrando una visión integral de esta, entendiendo la relación entre los diversos niveles gerenciales de las unidades de negocios y definiendo estrategias, objetivos y políticas que permitan la evaluación de la organización, de acuerdo al alcance de sus resultados.

ESTRUCTURACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN OBJETO DE ESTUDIO

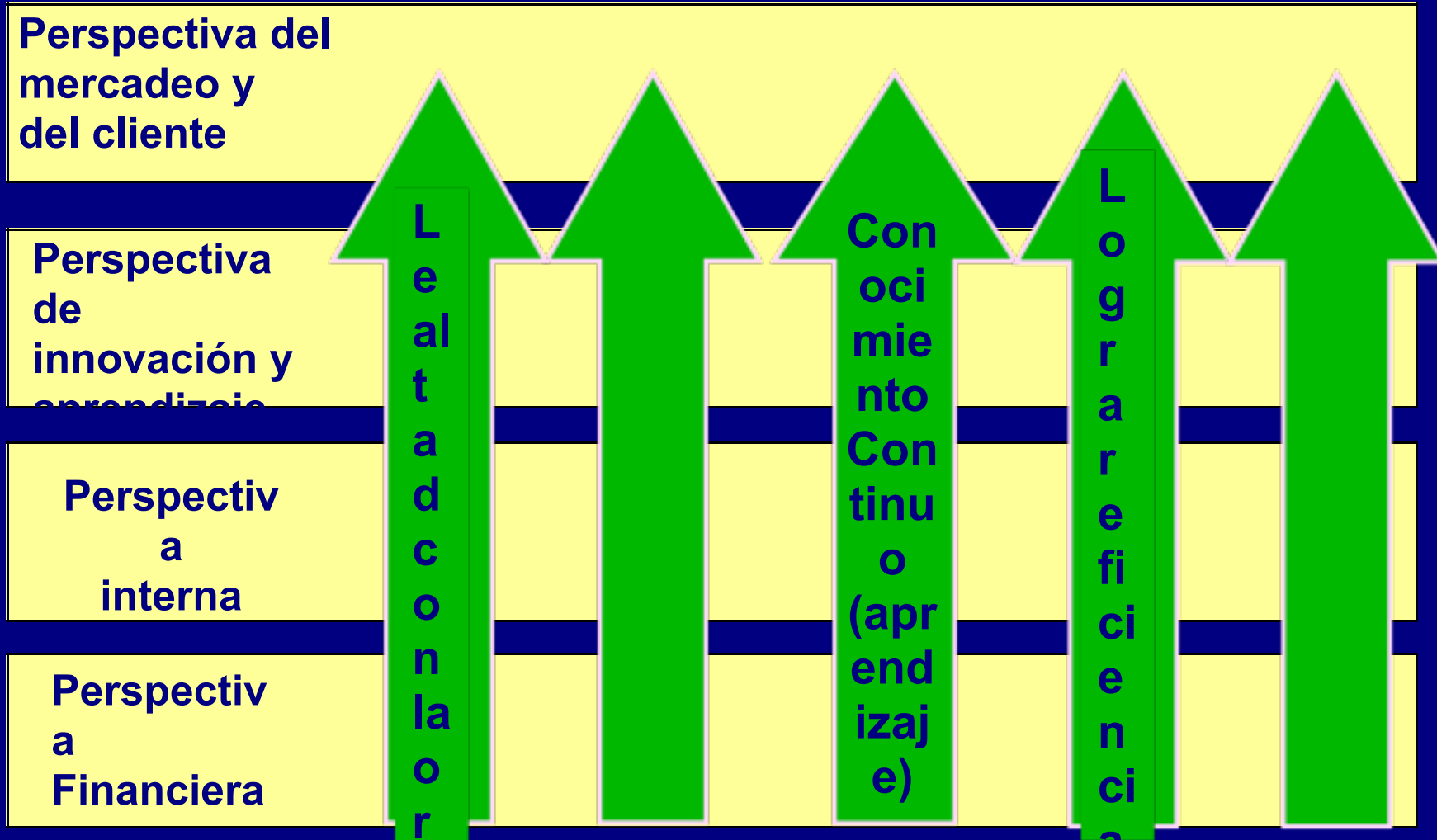
MODELACIÓN ORGANIZACIONAL



EL PROCESO



ARQUITECTURA DE UN MAPA ESTRATÉGICO



EJEMPLO DE MAPAS ESTRATEGICOS

PERSPECTIVA

OBJETIVOS

Financiera

Rentabilidad Sostenida

Reducción de la morosidad

Aumento Ing. por comisiones

Mejora de la eficiencia del gasto

Incremento de productividad

Cliente

Calidad de servicio consistente con la estrategia

Proveer servicios y productos estandarizados y con Valor para el Cliente

Conocer sus necesidades financieras a lo largo de su vida

Aumentar la participación del mercado

Interna

Optimización de procesos core

Reducción de tiempos de respuesta

Venta cruzada de productos y servicios

Manejo integral de la rentabilidad de:

- Clientes
- Canales de distrib.

Aprendizaje y Crecimiento

Agilidad en toma de decisiones

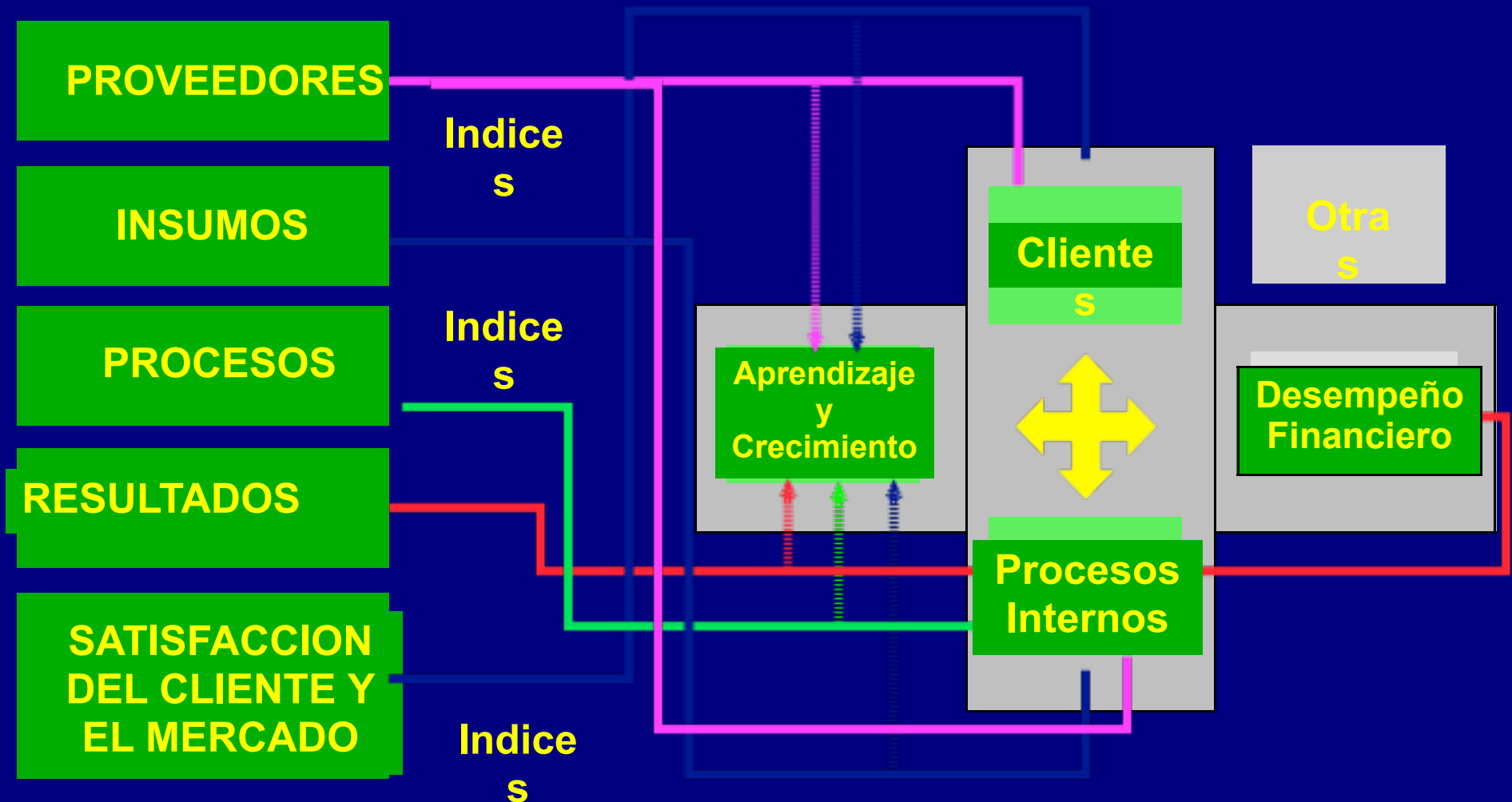
Cultura de calidad de servicio

Compensac. asociada al desempeño

Acceso a información estratégica

Qué medir

?



Alineación entre: Estrategias Corporativas → Desempeño Organizacional Estrategias Competitivas /Alianzas



PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DEL BALANCED SCORECARD



CREAR CONDICIONES EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA QUE EL BSC SEA TAREA DE TODOS

Crear un proceso eficiente que se inserte en la compañía, logrando la participación permanente de todos los funcionarios de la organización a través de continuos debates que permitan replantear, hacer seguimiento o definir nuevos indicadores con el fin de lograr una evaluación constante de la organización.

TRANSFORMAR LA ESTRATEGÍA EN TAREA DE TODOS

- COMUNICACIÓN
- COMPETENCIAS
- COMPROMISO
- REMUNERACIÓN

- **Compromiso del equipo directivo en la construcción e implementación con el proceso interactivo de evaluación de gestión**
- **Necesidad de un proceso interactivo entre el equipo de personal de la organización**
- **Propiciar el desdoblamiento del BSC por toda la organización**
- **Fortalecer los procesos de interacción entre el personal de la organización.**
- **Lograr una coordinación, participación y comunicación tanto interna como externa.**

- **Se requiere el compromiso de los directivos de la empresa y de los funcionarios de cada área. Para esto se hace necesario que la Alta Gerencia tenga dentro de sus prioridades, dedicarle mas tiempo al proceso interactivo de evaluación de gestión, ya que son los responsables de que la metodología funcione y se desarrolle una cultura estratégica dentro de la organización.**

- **El proceso Interactivo de Evaluación de Gestión debe ser el resultado de una Dirección Estratégica que tenga en cuenta la planeación del país, de los sectores económicos del mismo y de acciones específicas de empresa. Esto permitirá el tener planes a mediano y largo plazo, como la aprobación y seguimiento eficiente del PRESUPUESTO.**

PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DEL BALANCED SCORECARD



SISTEMA DE INDICADORES

- Ensamblan un sistema de información, el cual mantiene el control sobre los principales procesos que se realizan en la organización.
- Mantiene un flujo permanente de información sobre indicadores que reflejan el estado de salud de la empresa y sirven para tomar decisiones oportunas.

INDICADORES

- Se pueden entender como una expresión que sintetiza información cuantitativa y/o cualitativa sobre algún fenómeno relevante



- Ayudan a observar el comportamiento de la organización en el corto, mediano y largo plazo, y a visualizar qué sucede en ciertas circunstancias si se mejora el comportamiento actual bajo restricciones particulares.

- **Pone al alcance la posibilidad de mantener control permanente sobre aquellas variables y procesos críticos para el desempeño exitoso de la empresa.**
- **Es un sistema flexible que se ajusta a los cambios que sufre la empresa en el tiempo.**

¿QUÉ ES EL PANEL DE CONTROL?



Conjunto de indicadores para el seguimiento en cada nivel de responsabilidad



Elemento imprescindible para estimular el seguimiento y la mejora de la gestión

Componentes Básicos de un Sistema Integral de Medición de Gestión

INDICADORES

**CONJUNTO DE
VARIABLES
(Cuantitativas -
Cualitativas)
sujetas a medición**

Tiempo
Costos
Comportamiento
Crecimiento
Cubrimiento
Productividad
Proveedores
Aprendizaje
Procesos ...Otros

**Objetivos
Estratégicos**

INDICES

**Unidades de medidas
del Desempeño**

$$I = \frac{\text{Logros alcanzados}}{\text{Logros planeados}}$$

PARAMETROS - META

**Unidades de medidas del
Desempeño**

- Meta a lograr
- Fija Progresiva
 > < 1
- Benchmark
- Mejoramiento continuo
- Incremental

COMO MANEJAR EL PROCESO INTERACTIVO DE EVALUACIÓN DE GESTIÓN

Garantizar que el sistema de indicadores pueda ser construido e implementado.

El sistema debe permitir identificar, medir y manejar los indicadores de tal forma que puedan ser ajustados y actualizados. Para esto se hace esencial la generación continua de debates entre los ejecutivos y el contar con un sistema de información estratégico de evaluación de gestión

SISTEMA DE INFORMACIÓN ESTRATÉGICO **DE EVALUACIÓN DE GESTIÓN**

Se puede definir como el conjunto sistemático y formal de componentes, capaz de procesar datos para:

- Proporcionar información a la dirección en apoyo de las actividades de planeación, ejecución, control y toma de decisiones.**
- Proporcionar la información necesaria hacia afuera de la organización.**

**¿Dónde
obtener datos?**

**¿Cómo
procesarlos?**

**Cómo
interpretarlos
?**

**Relación
Causa - Efecto**

PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DEL BALANCED SCORECARD



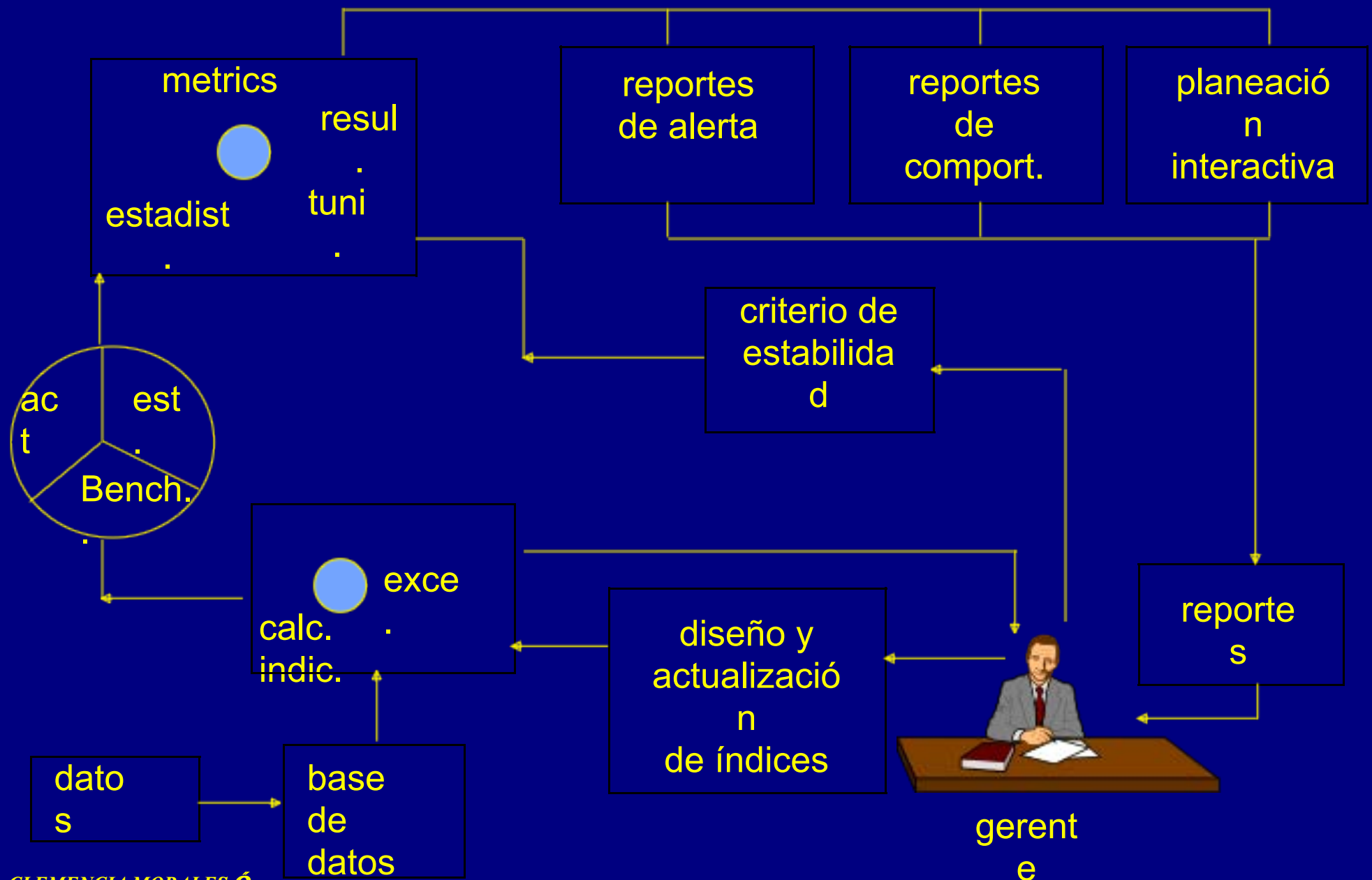
SISTEMA DE INFORMACIÓN ESTRATÉGICO DE EVALUACIÓN DE GESTIÓN



SISTEMA EN TIEMPO REAL



MODELO PLANEACIÓN Y CONTROL



PROCESO INTERACTIVO DE EVALUACIÓN DE GESTIÓN



**SITUACION
IDEAL**

**SITUACION
REAL**

