

BALANCE SCORECARD

Cuadro de Mando

Integral CMI

OSCAR MARIO GIL RIOS

INGENIERO DE SISTEMAS Y ESPECIALISTA EN
REDES CORPORATIVAS E INTEGRADOR DE
TECNOLOGIAS

BSC

Es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión y Visión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo.

Es un sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas.

BSC

Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro.

Usa medidas en cuatro perspectivas

Desempeño financiero,

Conocimiento del cliente,

Procesos internos de negocios y

Aprendizaje y crecimiento

para alinear iniciativas individuales, organizacionales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas.

PERSPECTIVAS DEL CMI



CMI CUADRO DE MANDO INTEGRAL

¿QUE ES EL CMI?

Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su Misión , visión y estrategias. Proporciona a los gerentes una mirada global del desempeño del negocio.

Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico.

Ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El cuadro de mando integral (CMI) es un instrumento o metodología de gestión que facilita la implantación de la estrategia de la empresa de una forma eficiente, ya que proporciona el marco, la estructura y el lenguaje adecuados para comunicar o traducir la misión, visión y la estrategia en objetivos e indicadores.

ELEMENTOS QUE COMPONEN EL CMI

OBJETIVOS ESTRATEGICOS

PERSPECTIVAS

INDICADORES

METAS

MAPAS ESTRATEGICOS

PROYECTOS ESTRATEGICOS

OBJETIVOS ESTRATEGICOS

CRECER

SER LIDERES EN INNOVACION

SER EFICIENTES

PERSPECTIVAS

**Económica o
financiera**



¿Qué objetivos estratégicos debemos alcanzar para maximizar el valor a nuestros accionistas?

De clientes



¿Qué necesidades del cliente debemos satisfacer para alcanzar nuestros objetivos financieros?

De procesos



¿En que procesos debemos ser excelentes para satisfacer las necesidades de los clientes y los accionistas?

De recursos



¿Con qué infraestructuras debemos contar para alcanzar nuestros objetivos?

INDICADORES

SON REGLAS DE CALCULO Y/O GESTION QUE SIRVEN PARA MEDIR Y VALORAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS.

Los indicadores son muy importantes son los que determinan si la empresa esta girando por el camino correcto o no.

Existen dos tipos de indicadores

Inductores: Miden las acciones que se realizan para conseguir el objetivo

Resultados: Miden el grado de obtención de resultados

Ej. Objetivo estratégico Mejorar el sistema de información

Inductores (inversión en tecnología)

Resultados (Nro de fallas del sistema de información)

Como deben ser los indicadores

Deben tener las siguientes características:

- **Ligados a la estrategia**
- **Cuantitativos**
- **Accesibles**
- **De fácil comprensión**
- **Contrabalanceados**
- **Relevantes**
- **Definición común**

Se deben definir las siguientes cuestiones

- **Pasado / futuro**
- **Frecuencia**
- **Tipo de unidad**
- **Fórmula**
- **Fuente de datos**

- Los indicadores deben ser **cuantificables**

Ej: “satisfacción del cliente”, “imagen de marca”, “calidad de servicio” no son indicadores son atributos u objetivos sobre los que se puede establecer un sistema de medición

- Los indicadores deben ser **dinámicos**

Ej: “nº de ordenadores por empleado” no es un indicador válido para un cuadro de mando mensual si la empresa ya ha acometido la inversión en tecnología y no piensa en aumentarla. “nº de empleados” no es un indicador válido en una empresa sin crecimiento. Pueden ser indicadores relevantes pero en otro tipo de informes con periodicidad superior.

- Los indicadores deben ser **representativos numéricamente**

Ej: “nº de bajas laborales” no tiene significado en una empresa con pocos empleados, y no porque no sea significativo sino porque se asume que la dirección las conoce sin necesidad de un indicador.

- Los indicadores deben **estar equilibrados**

Los indicadores financieros no deben tener un peso elevado dentro del CMI ya que presentan una información que no permite muchas veces inferir la estrategia de la compañía. Ej: “ventas obtenidas” no nos señalan la evolución de las ventas futuras y nos dan una información de las pasadas

- Los indicadores deben ser **asequibles**

Ej: muchas veces nos gustaría comparar nuestra actuación con la de los competidores, pero ¿existe esa información? ¿es fiable?. La información de cuotas de mercado, está disponible en algunos sectores pero en otros es imposible de obtener. La rentabilidad por productos puede ser una información interesante, pero ¿tenemos sistemas de contabilidad analítica avanzados que nos den esa información?

- El valor de obtener debe ser **superior a su coste**

Ej: conocer la “satisfacción de los clientes” es importante pero ¿Cuánto cuesta una encuesta de calidad mensual?. Las tecnologías de la información están permitiendo recabar datos que antes eran muy costosos de obtener. Muchas empresas infravaloran el coste de la información desde el punto de vista de la carga de trabajo que supone a determinadas personas. En ocasiones las fuerzas de ventas terminan empleando más tiempo en registrar las visitas, los contactos, las horas dedicadas a un proyecto que en vender.

- Los indicadores deben medir **hechos actuales no pasados**

Ej: algunos indicadores de fidelidad miden hechos ocurridos durante un plazo de tiempo que no es relevante para la toma de decisiones actual. Por ejemplo en un concesionario de coches “la repetición de compra” de un cliente nos dice que hace 5 o 10 años cuando compró su último coche le trataron bien, pero no nos dice nada de cómo será el proceso de venta en la actualidad. En otros sectores , con mayor repetición de compra, nos puede interesar medir la repetición del cliente o las bajas de los clientes.

- Los indicadores deben medir **hechos actuales no futuros**

Ej: El salario medio de los alumnos de una escuela de negocios tras 5 años después de haber terminado un Master, proporciona una información que tardará 5 años en llegar y no posibilita tomar decisiones a corto plazo. Cuando se obtenga medirá una situación de un pasado muy lejano como para ser útil. Los objetivos tienen una visión de futuro, sin embargo los indicadores recogen únicamente datos pasados.

- Los indicadores miden solo **parte de la información**

Ej: La puntuación obtenida en una encuesta de satisfacción no dirá todo sobre la satisfacción de los clientes, pero puede dar pistas o señales de alerta.

- Los indicadores deben tener **un marco de referencia**

Ej: ¿Qué información me facilita tener un 7 en una encuesta de calidad? Para unos será un dato bueno y para otros malo. Por tanto es preciso contar con un marco de referencia para comparar. A veces se utiliza el periodo anterior a la puesta en marcha del plan estratégico. Se suele concretar en la fase de definición de objetivos.

Una de las mejores pruebas para comprobar la idoneidad de un indicador es preguntarse ¿Qué posible decisión de mejora facilita este indicador? Si solamente constata hechos pero no permite tomar decisiones de futuro, no debería incluirlo en el CMI

METAS

Es el valor objetivo que se desea obtener para un indicador en periodo de tiempo determinado.

En general las metas deben ser retadoras pero realizables.

Y deben establecerse con periodicidad adecuada para poder corregir desviaciones.

La fijación de metas tiene importancia capital, por que es donde los dolientes asumen compromisos de cara al futuro.

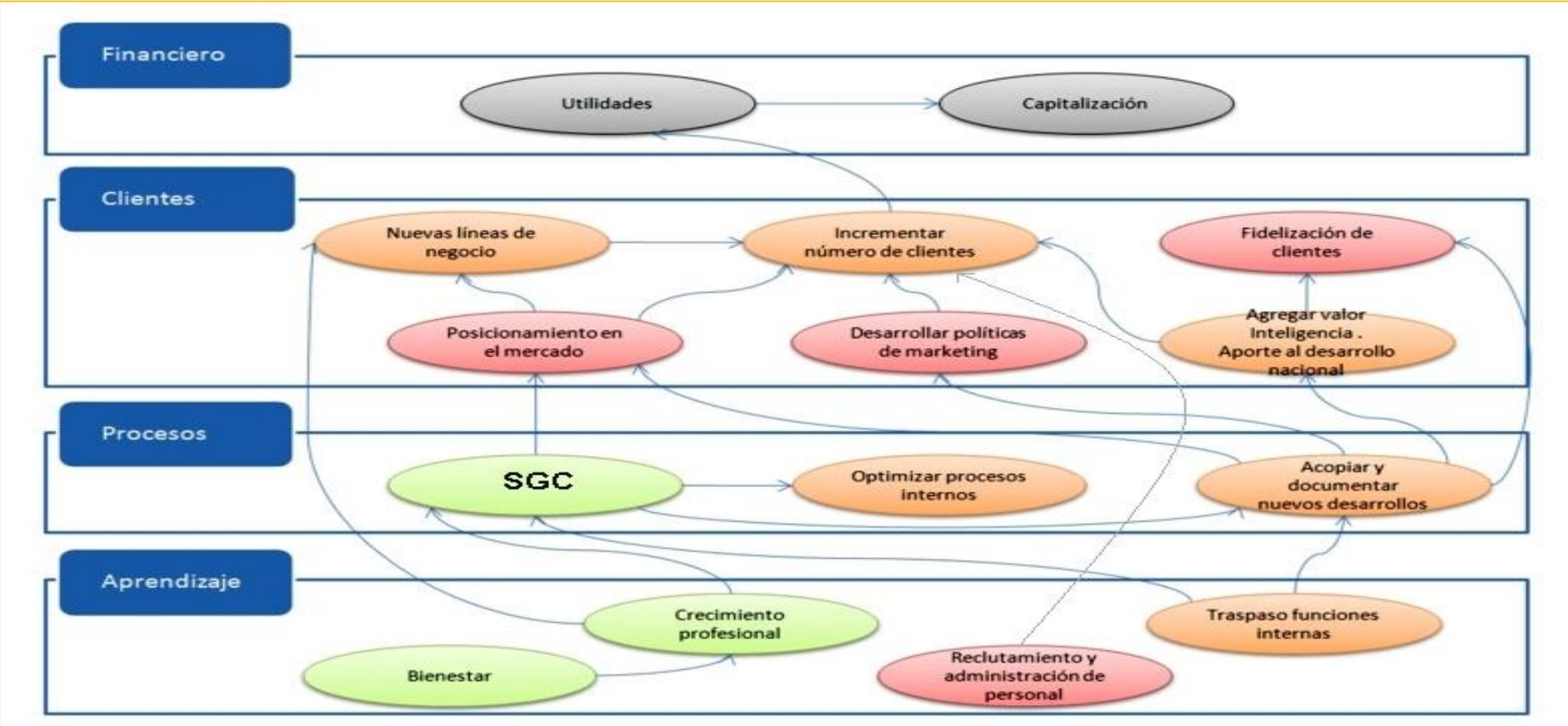
Ejemplo objetivo estratégico

Mejorar sistema de información

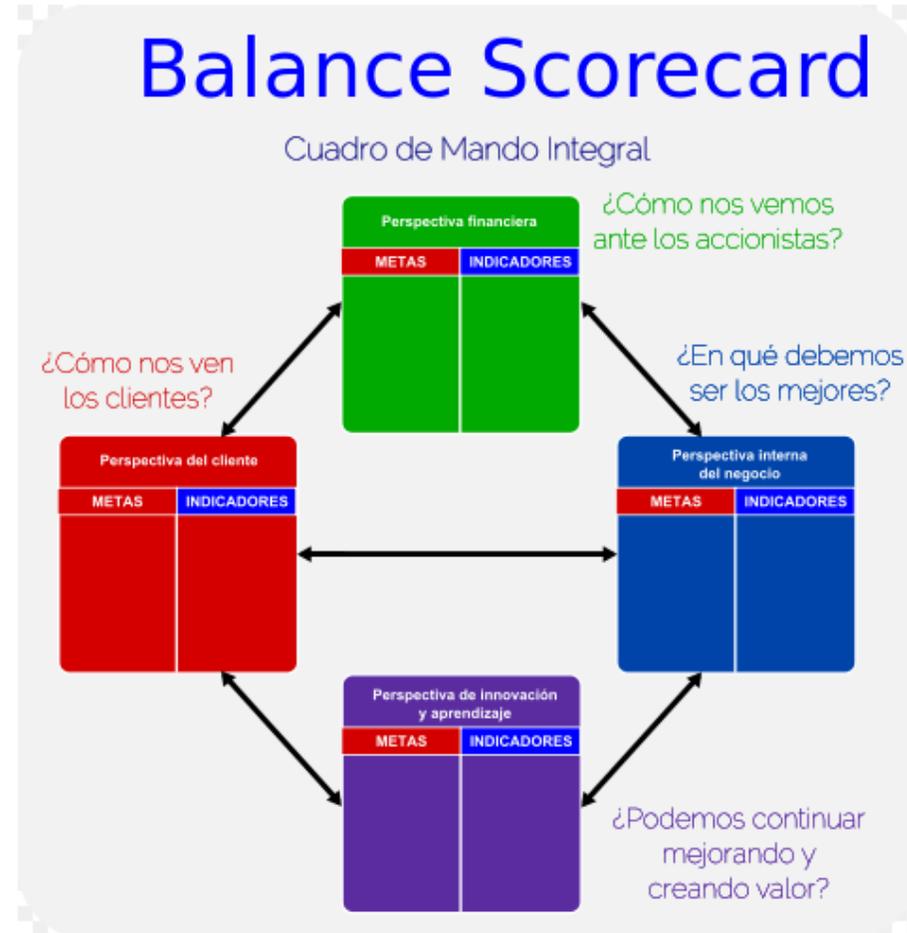
Indicadores inductores (inversión en tecnología) meta : 100 millones

Indicadores de resultado (nro. De fallas del sistema de información) < 20 en el año

MAPA ESTRATEGICO DE CMI



Ejercicio: Diligenciar el siguiente mapa conceptual, dando respuesta a las preguntas que allí se plantean.
Utilizando la empresa donde trabajo como apoyo para dar solución a las preguntas



Diseñar el CMI al área tecnología de la empresa.(prestación de servicios al cliente)

