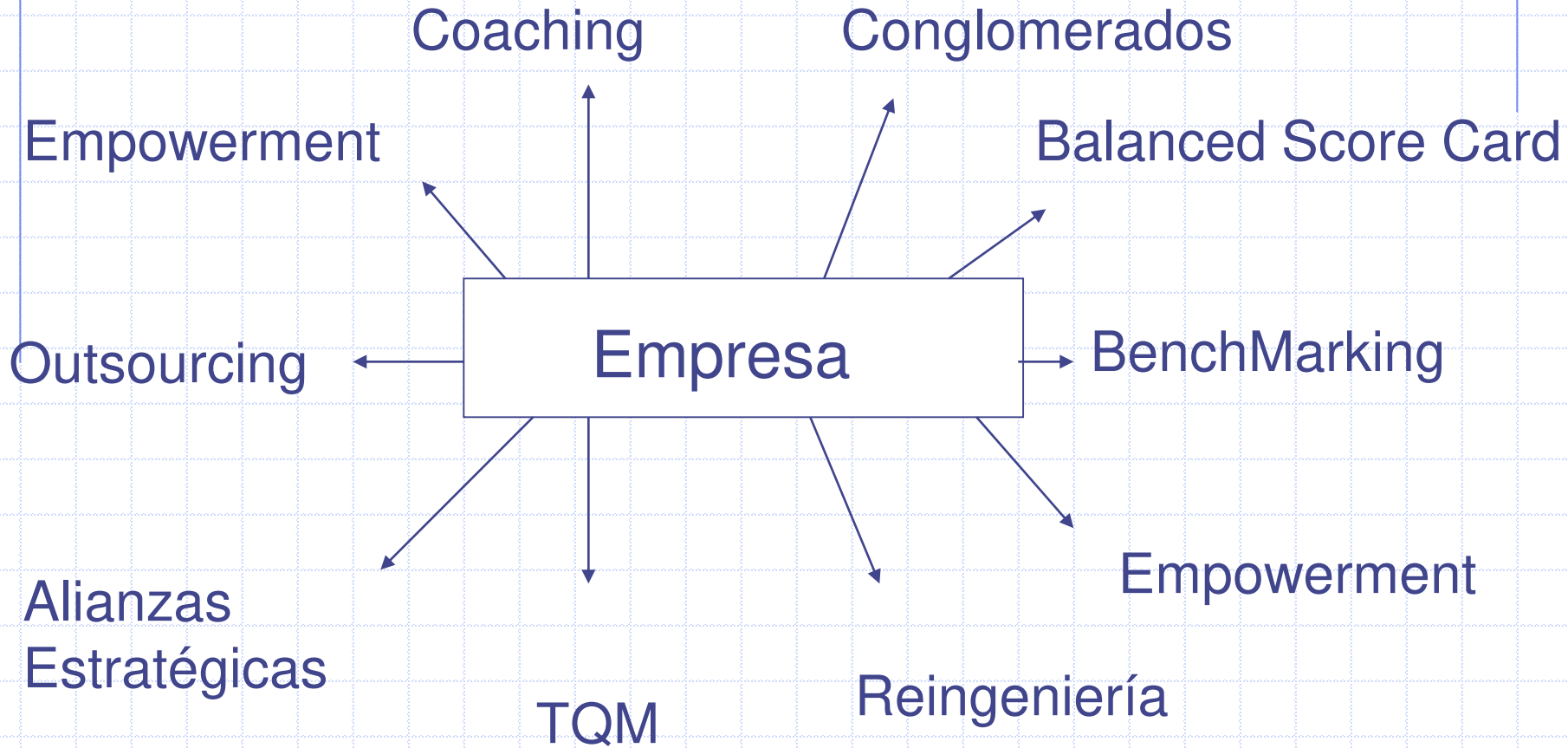


Herramientas Modernas de Gestión

ING. JOSE LUIS HERNANDEZ
CABRERA

E.M. jlhc46@yahoo.es

Conceptos





Balanced Score Card

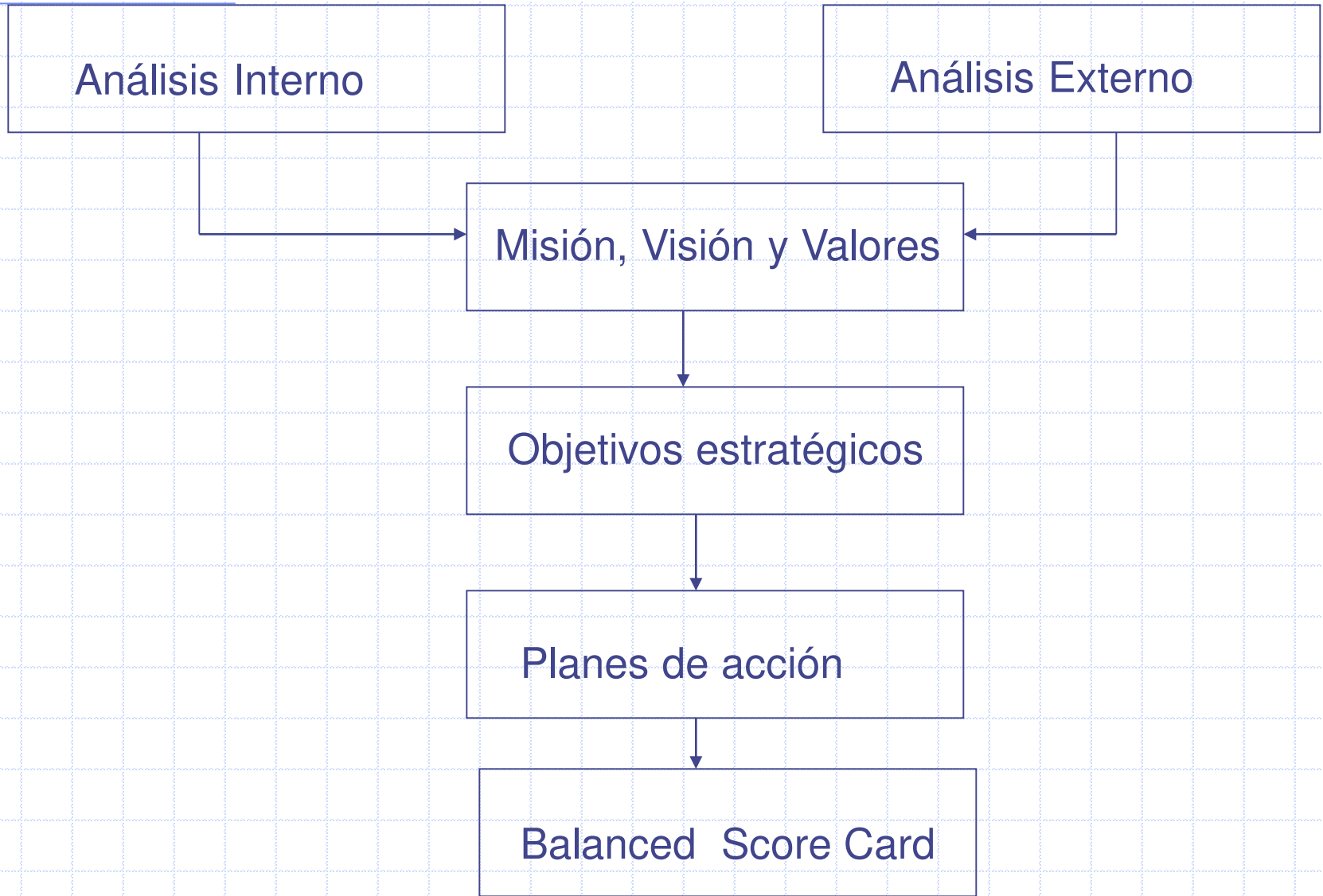
Balanced Score Card

- ◆ Es una medida que combina medidas financieras claves con inductores operacionales para así dar una figura mas completa al desempeño.
- ◆ Proporciona una serie de medidas diseñadas para unir la brecha entre la gran visión de la empresa y las acciones del día a día de la empresa.

Antecedentes

- ◆ Metodología de gerenciamiento de performance iniciada en 1992 por Robert Kaplan/ David Norton.
- ◆ Es un sistema de comunicación multi-dimensional, implementado y gerenciando la estrategia a todos los niveles.

Grafico de la Estrategia



Características del Balanced Score Card

- ◆ Relaciona la estrategia con su ejecución definiendo objetivos en el corto, medio y largo plazo.
- ◆ Permite reducir el riesgo en la toma de decisiones.
- ◆ Comunica la estrategia a todos los niveles de la organización.
- ◆ Tener una clara visión de las relaciones causa-efecto de la estrategia.

Perspectivas globales de BSC

1. Resultados financieros.

¿ Como nos ven nuestros accionistas?

2. Satisfacción al cliente.

¿ Como nos ven nuestros clientes?

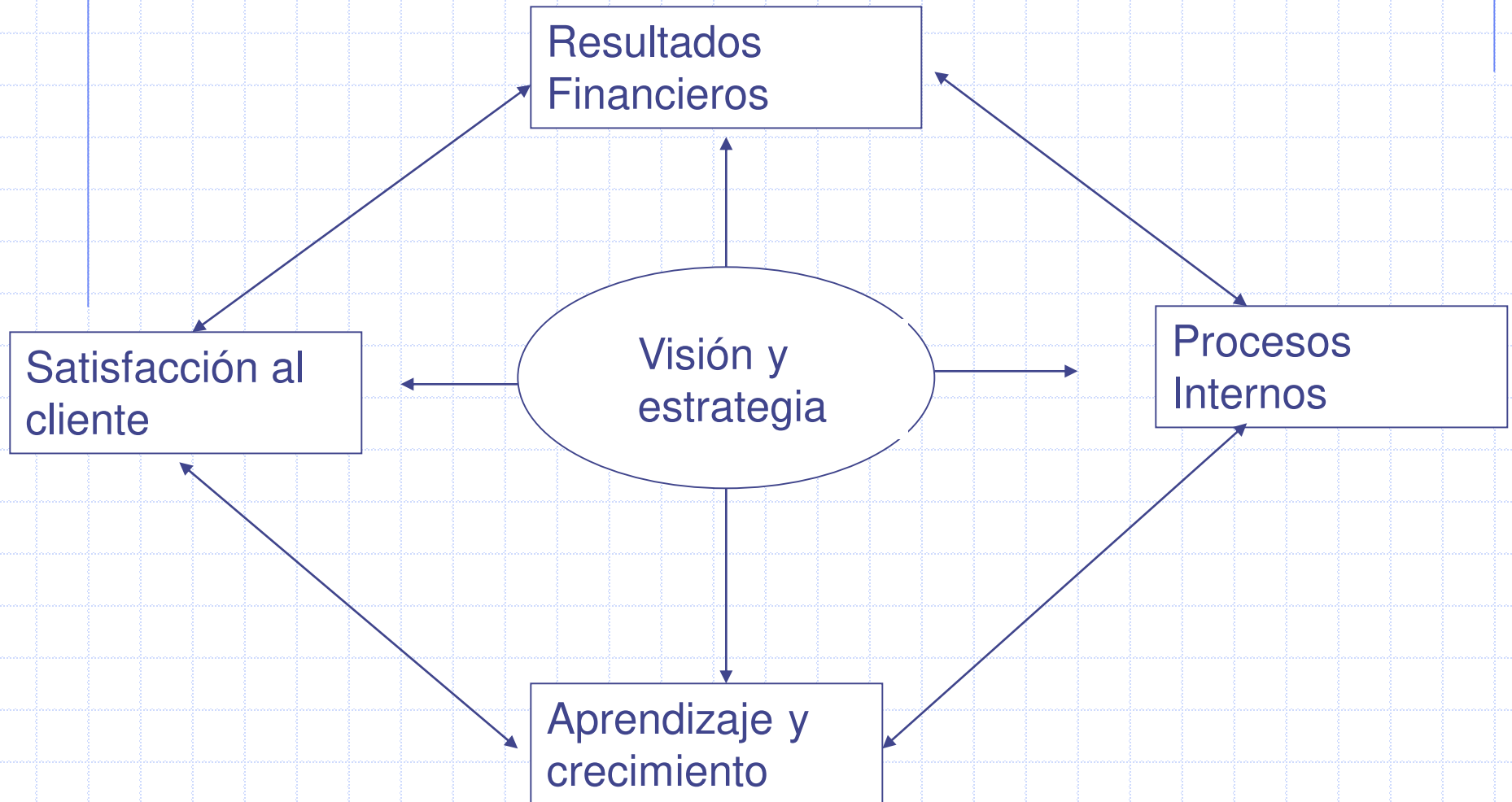
3. Procesos Internos.

¿ En que proceso debemos ser excelentes?

4. Crecimiento y aprendizaje organizacional.

¿ Que recursos son claves para innovar y mejorar ?

Marco de las Perspectivas



Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

- Personas.- La capacidad de innovación y cambio, proviene del conocimiento de la gente como elemento primordial del éxito duradero.
- Cultura Organizacional.- elementos de colaboración, conocimiento, esquema de relaciones con los clientes.
- Tecnología.- Aprovechar tecnología existentes del negocio.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Posibilidades de crecimiento:

- ◆ Capacitación de empleados.
- ◆ Competencias.
- ◆ Motivación, desempeño.
- ◆ Reclutamiento, inducción.

Perspectiva de Procesos Internos

- ◆ Gerenciar el conocimiento y trabajo en equipo.
- ◆ Eficiencia en los procesos reduciendo los ciclos de los procesos, mermas.
- ◆ Aumento de la calidad en los procesos.

Perspectiva de Procesos Internos

Principales indicadores de eficiencia:

- ◆ Costos.
- ◆ Operaciones.
- ◆ Servicio de Post- Venta.

Perspectiva de satisfacción al cliente

- ◆ Necesidad del apoyo de tecnología. (CRM).
- ◆ Los sistemas de información y colaboración que propician una mejor relación entre los Clientes – Empresa.

Perspectiva de satisfacción al cliente

Principales indicadores:

- ◆ Segmentación de Mercado.
- ◆ Retención y adquisición de clientes.
- ◆ Satisfacción del cliente.
- ◆ Ventajas del cliente.
- ◆ Imagen, prestigio.

Perspectiva Financiera

- ◆ Tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas, creándole valor.

Perspectiva Financiera

Principales indicadores:

- ◆ EVA.
- ◆ ROI.
- ◆ Ingresos, rotación de activos.
- ◆ Flujo de Caja.

Estado de Perdidas y Ganancias

Ventas

-Costo de Ventas

Utilidad bruta

- Gastos administrativos

- Gastos de ventas

Utilidad Operativa

+ Ingresos Financieros

- Gastos financieros

Utilidad A.I

- Impuesto

Utilidad Neta

EVA:

U. Neta

+ Gastos Financieros

- (Valor de Activos*Costo promedio de capital)

ROI

Utilidad A.I / Activo

Ejemplo de un Mapa estratégico

Financiera

Cliente

Proceso

Aprendizaje



Traducción del BSC

Perspectiva	Objetivos estrategicos	Indicador de Resultados	Metas	Planes de Accion
Financiera	Maximizar V. Accionistas	EVA ROI	Aum.7%	Gerencia de Activos
Clientes	Generar Conf. Cliente	Retención de clientes Satisfacción de clientes	Aum 60%	Programa de seguimiento a clientes Rapidez en la Atencion de reclamos.
Procesos	Entender nec.del Cliente Dar SAC	Nueva nec. Dectadas Unid. Entregas de C.Uni.	2	Programa de mercadeo. Programa JIT
Aprendizaje	Efectividad del personal Mejor ambiente de trabajo	Ing. Por empleado Satisfacción de personal	2h	Programa de vtas por empleado. Progrma " el mejor empleado"

Pasos para un desarrollo integral del BSC

1. Visión
2. Misión (Que, A quien, Como).
3. Valores.
4. Análisis Interno.
 - Relacionar las fortalezas y debilidades con la misión y hacer propuestas de acción.
5. Análisis del Entorno.
 - Relacionar las amenazas y oportunidades con la misión y hacer propuestas de acción.

Pasos para un desarrollo integral del BSC

6. Desarrollo Mapa estratégico
7. Presentación del BSC.



BenchMarking

BenchMarking

- ◆ No es copiar.
- ◆ No es un espionaje.
- ◆ No es no ético.
- ◆ No es ilegal.

Concepto

- ◆ Es el proceso de comparar y medir las operaciones de una organización o sus procesos internos contra los de un representante de el mejor en su clase, tomado del interior o exterior de la industria.
- ◆ Es un proceso de investigación para aprender de otros.
- ◆ Es una herramienta viable para la mejor continua.

Etapas

1. Conseguir el compromiso de la dirección
2. Demarcar tus propios procesos
3. Identificar tus procesos fuertes y débiles y documentarlos
4. Seleccionar los procesos que serán sometidos a benchmarking
5. Formar equipos de benchmarking
6. Investigar al mejor en el mercado
7. Seleccionar a los líderes del mercado.

Etapas

8. Formar acuerdos con los compañeros de benchmarking.
9. Coleccion de informacion.
10. Analizar datos y establecer la brecha.
11. Planear la acción para cerrar brecha.
12. Implementacion
13. Monitorear
14. Continuar el ciclo empresarial.