

*Taller de Trabajo*

*Tablero de Comando.*

*Principios y fundamentos  
para su confección*

# Contabilidad

```
graph TD; A[Contabilidad] --> B[Contabilidad Patrimonial]; A --> C[Contabilidad Gerencial]; C --> D["Sistemas de costeo, Presupuestos Económicos y Financieros, Planificación y Control de Gestión, Punto de Equilibrio, Flujo de Fondos."]; C --> E["FODA, Matriz del BCG, ABC, EVA, KNOWLEDGE MANAGEMENT, TABLERO DE CONTROL Y BSC."];
```

Contabilidad  
Patrimonial

Contabilidad  
Gerencial

Sistemas de costeo, Presupuestos Económicos y Financieros, Planificación y Control de Gestión, Punto de Equilibrio, Flujo de Fondos.

FODA, Matriz del BCG, ABC, EVA,  
KNOWLEDGE MANAGEMENT, **TABLERO DE  
CONTROL Y BSC.**

# ***El Tablero de Control***

- Se lo define como el conjunto de indicadores cuyo seguimiento periódico permitirá contar un mayor conocimiento de la situación de su empresa o sector.
- Los indicadores clave son los datos, índices o ratios que dan información de la situación de cada área clave. A partir de definir áreas e indicadores y apoyando con nuevas tecnologías informáticas se puede conformar una potente herramienta de diagnóstico.

# ¿De dónde surge el nombre?

**TABLERO DE MANDO (a partir de Tabla)**

**CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD)**

**CUADRO DE COMANDO**

Traducción literal: “Tabla o Tarjeta de resultados(indicadores) balanceados”

***TABLERO DE COMANDO***

# Introducción

- El Balanced Scorecard provee el marco para comunicar la estrategia en términos operativos (Objetivos, indicadores, etc.)
- Se debe comunicar la estrategia en términos operativos si se espera que el personal ejecute la estrategia.

# Objetivos del Taller

- Este Taller delinea los principales pasos para construir su Balanced Scorecard.
- Cómo se ejecuten estos pasos va depender de varios factores: La cultura de la Compañía, el grado de aceptación de los cambios, el liderazgo, etc.
- No obstante es importante seguirlos tratando de enfocarse en el Mapa Estratégico.

# Descripción general

- El Balanced Scorecard se construye desde el mapa estratégico.
- A través de este proceso nos referimos constantemente a este concepto para asegurarnos de que todo está relacionado. Esto es muy importante desde el momento que deseamos que capturar las relaciones causa efecto en la construcción del Balanced Scorecard.

# Modelo Estratégico

- El modelo estratégico surge de estos cuatro principios:
  1. Trasladar la estrategia en términos operativos.
  2. Enlazar las estrategias a través de toda la organización.
  3. Comprometer a todos y cada uno a implementar la estrategia en la parte que le corresponde.
  4. Hacer de la Estrategia un proceso continuo de aprendizaje y ajuste para el cambio permanente.



# ***DEFINICION DE LA ESTRATEGIA***

**VISIÓN**

**MISIÓN**

**VALORES**

**PLANEAMIENTO  
ESTRATEGICO**



**PLANES DE ACCIÓN**

# ***MANTENER VIVA LA MISIÓN***

- 3M: Solucionar de manera innovadora los problemas no resueltos.
- Cargill: Mejorar el estándar de vida de todo el mundo.
- Microsoft: Poner una computadora en cada escritorio y en cada hogar.
- Hewlett Packard: Realizar contribuciones técnicas para la mejora y bienestar de la humanidad.
- Mary Kay: Dar a las mujeres oportunidades ilimitadas.
- Merck: Preservar y mejorar la vida humana.
- Nike: experimentar la emoción de la competencia, ganando y superando a los competidores.
- Walt Disney: Hacer feliz a la gente.

# Temas Estratégicos

- Una vez establecido los principales Temas Estratégicos de la compañía, se pueden derivar una serie de Objetivos Estratégicos menor nivel.
- Los Objetivos Estratégicos definirán las acciones que deban llevarse a cabo para alcanzar el logro de los Temas Estratégicos.
- Los Objetivos Estratégicos son críticos en el éxito futuro de la compañía. Por ejemplo para incrementar sus utilidades se deberá introducir nuevos productos y expandir la participación de Mercado (Market Share).

# Temas Estratégicos.

- Basado en la Estrategia deben surgir de 3 a 5 Temas Estratégicos.
- Para esos temas Estratégicos se debe desarrollar los Objetivos Estratégicos que encadenados formarán un Mapa Estratégico.
- Como ejemplo se pueden mencionar algunos Temas Estratégicos habituales: Mejorar la eficiencia operativa, las Relaciones con el Cliente, Innovación en Productos y/o Servicios, Expansión del Negocio.

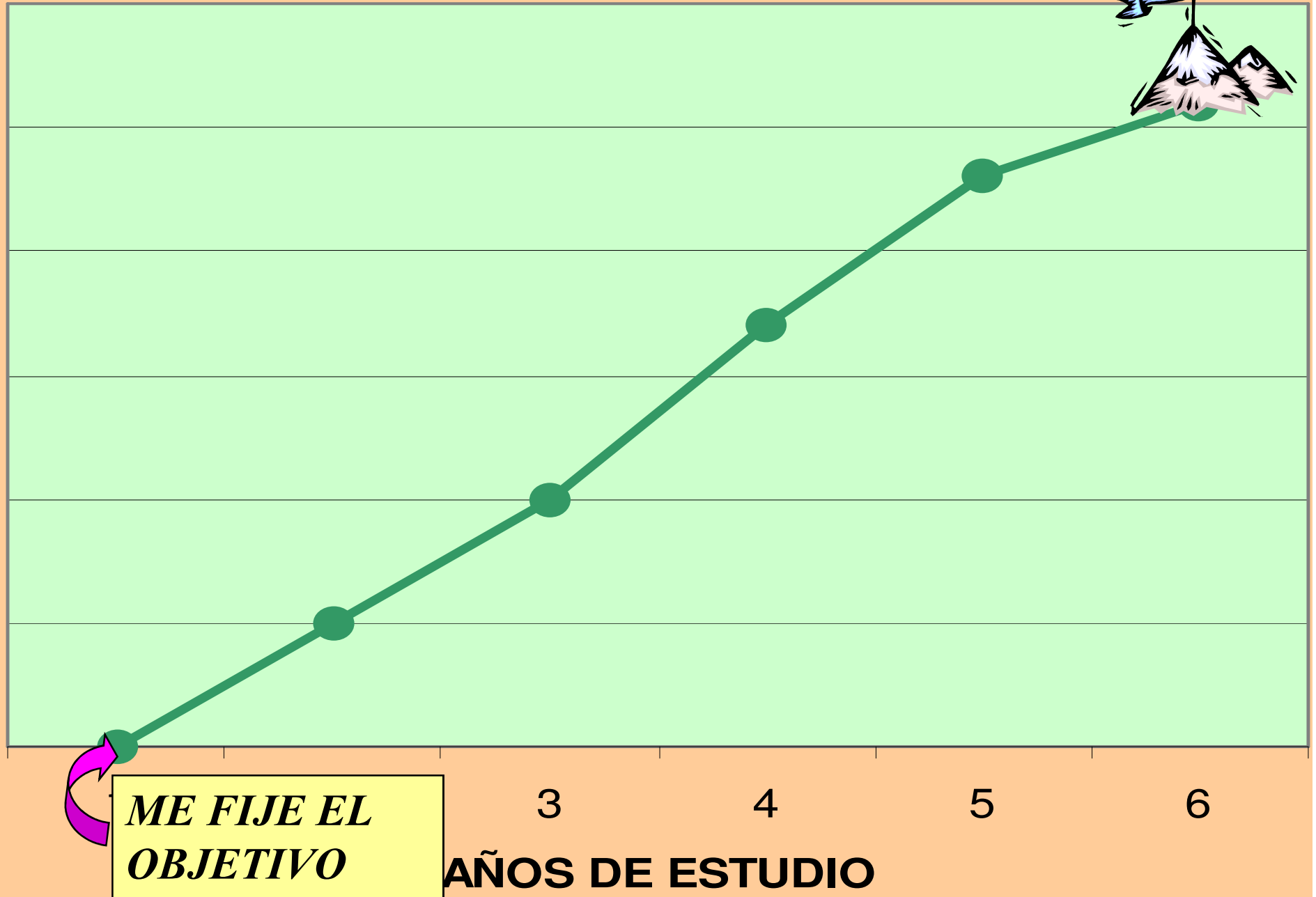
# Cuatro Perspectivas

- Antes de construir su Mapa Estratégico se debe definir objetivos para las cuatro perspectivas.
1. Económico Financiera
  2. Cliente y Mercado
  3. Procesos Internos
  4. Crecimiento y Aprendizaje

# Objetivos Estratégicos

- Establecer los Temas Estratégicos es el primer paso en la construcción del Balanced Scorecard.
- De estos se derivan los objetivos estratégicos que establecen la dirección de la compañía en términos concretos. Por ejemplo: “Para el año 2012 las utilidades después de impuestos deben crecer en un 45%.”
- Los objetivos estratégicos fijan la partida del resto de los pasos del proceso.
- Los objetivos estratégicos deben coincidir con la visión y misión de la organización.

# CURVA HACIA LA META



# Esquema global de la Gestión del cambio





# El Mapa estratégico

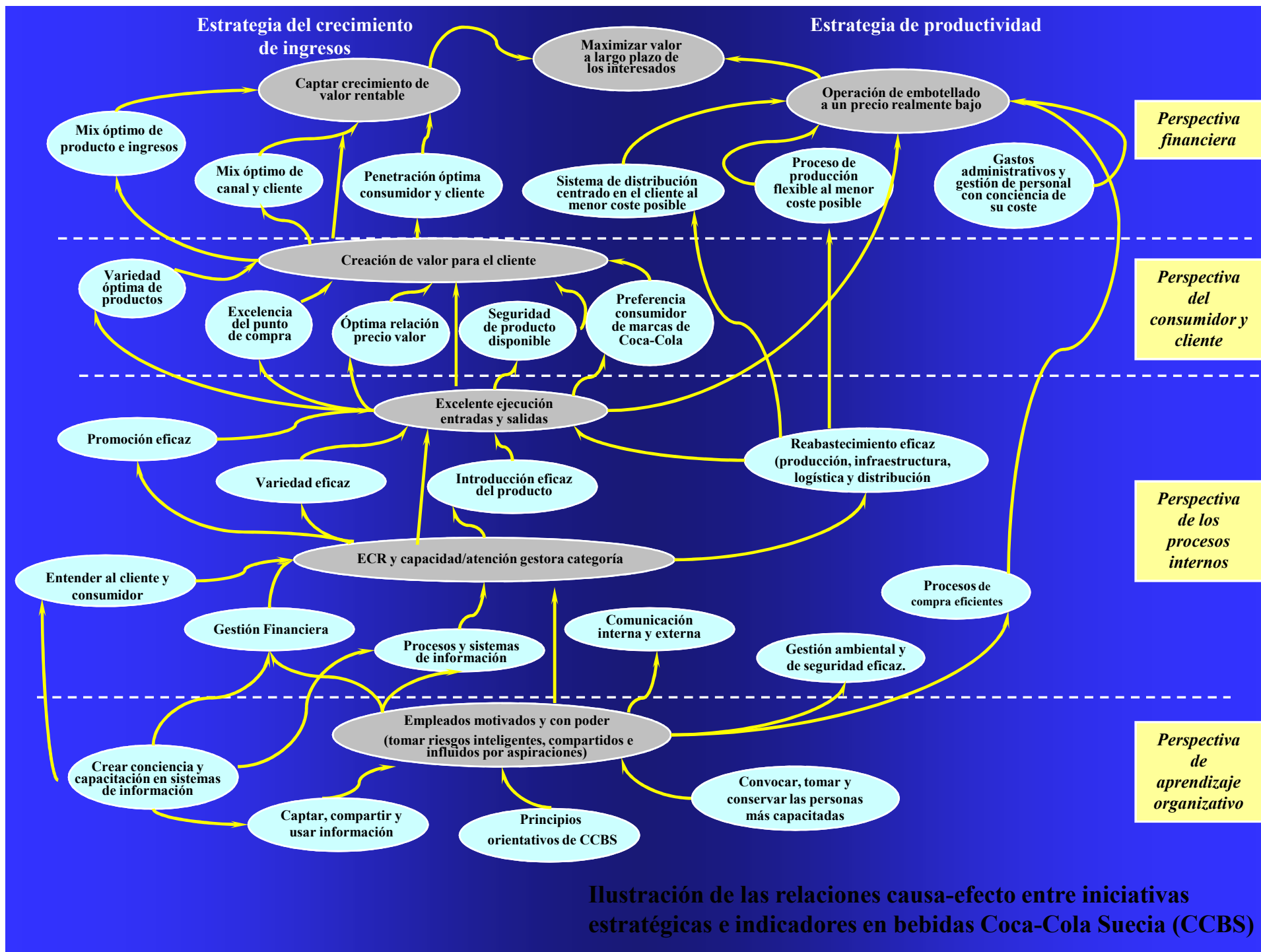
- El Mapa Estratégico es la piedra fundamental del Balanced Scorecard.
- Es necesario un Mapa Estratégico para cada tema estratégico.
- Los Mapas se construyen a través de las cuatro perspectivas.
- Los Temas Estratégicos son mapeados a través de las cuatro perspectivas, relacionando los objetivos estratégicos en las cuatro perspectivas.

# MAPA ESTRATÉGICO CAUSA-EFECTO

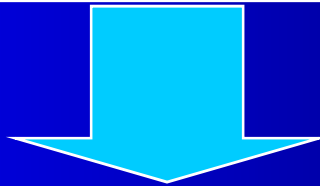
AMPLIAR FUENTES DE  
FINANCIERA  
INGRESOS

PASAR CLIENTES A CANALES MAS  
RENTABLES





# ***ESTRATEGIA***



**TEMAS  
ESTRATEGICOS**

**TEMAS  
ESTRATEGICOS**

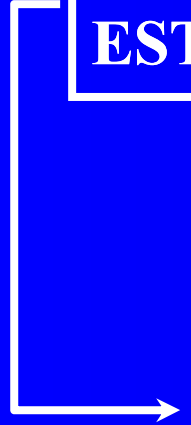
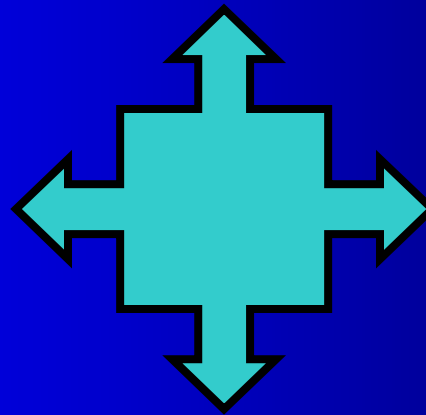
**TEMAS  
ESTRATEGICOS**

**FINANZAS**

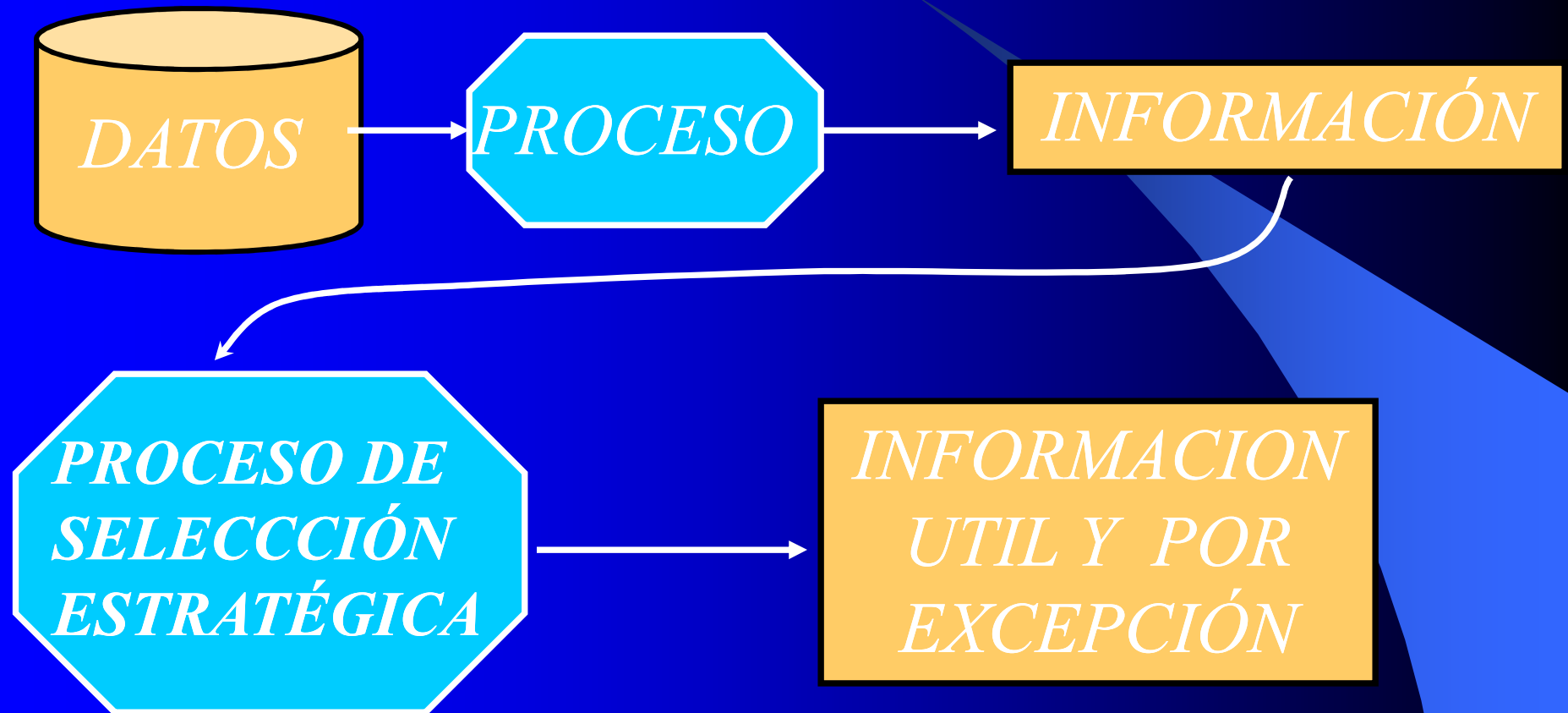
**CLIENTES**

**PROCESOS  
INTERNOS**

**FORMACIÓN Y CRECIMIENTO**



# *DISEÑO*



<i>n o</i>	<i>PERSPECTIV A</i>	<i>DENOMINACIÓN DEL OBJETIVO</i>	<i>KPI</i>	<i>S E M</i>	<i>INDUCTOR</i>	<i>PLAN ESTRATÉGICO</i>
1	Económico Financiera	Mejorar costos de mantenimiento	Costos Variables de Mantenimiento		Porcentaje de cumplimiento del plan de revisiones periódicas	Plan de revisiones periódicas
2	Económico Financiera	Mejorar costos de operación	Costos Variables de Operaciones		Cantidad de propuestas producidas de revisión a estudiar	Plan de trabajos en instalaciones
3	Económico Financiera	Reducir daños en instalaciones	Monto gtos Mant del año / Monto gtos año anterior			Plan de mitigación de daños
4	Económico Financiera					
5	Clientes y Mercado	Reducir las pérdidas de producción por mantenimiento	Producción ganada		Porcentaje de fallas revisadas/ fallas reportadas	Plan de revisión de fallas
6	Clientes y Mercado	Reducir daños en instalaciones	Producción ganada		Porcentaje de fallas revisadas/ fallas reportadas	Programa de revisión de planes de mantenimiento
7	Clientes y Mercado	Dar respuestas rápidas y fundamentadas a inquietudes	Tiempo medio de respuesta a inquietudes y problemas		Planes modificados/ planes revisados	Plan de actualización tecnológica
8	Clientes y Mercado	Dar respuestas rápidas y fundamentadas a inquietudes	Tiempo medio de respuesta a inquietudes y problemas		Tiempo promedio de respuesta abierta por complejidad	Plan de atención
9	Clientes y Mercado	Dar respuestas rápidas y fundamentadas a inquietudes	Tiempo medio de respuesta a inquietudes y problemas		Tiempo promedio de respuesta abierta por especialidad	Plan de clasificación de complejidad de consultas
10	Procesos Internos	Aumentar las confiabilidad de los equipos	Indice de Confiabilidad		Porcentaje de fallas revisadas/ fallas reportadas	Plan de revisión de fallas
11	Procesos Internos	Aumentar las confiabilidad de los equipos	Indice de Confiabilidad		Porcentaje de fallas revisadas/ fallas	Programa de revisión de planes de mantenimiento

# Medidas

- Para cada objetivo se necesita una medida ( lo que no se mide no se controla).
- Esa medición se realiza a través de un indicador que provee la información y retroalimentación de en cuanto estamos logrando los objetivos estratégicos propuestos.
- Muchas compañías usaran sus indicadores actuales para sus mediciones (no es lo aconsejable).
- Las organizaciones que requieran cambios mayores deben incluir indicadores clave de performance para sus mediciones.

# Un ejemplo:

¿Que indicador LAG  
Nos informa si rebajamos  
de peso?

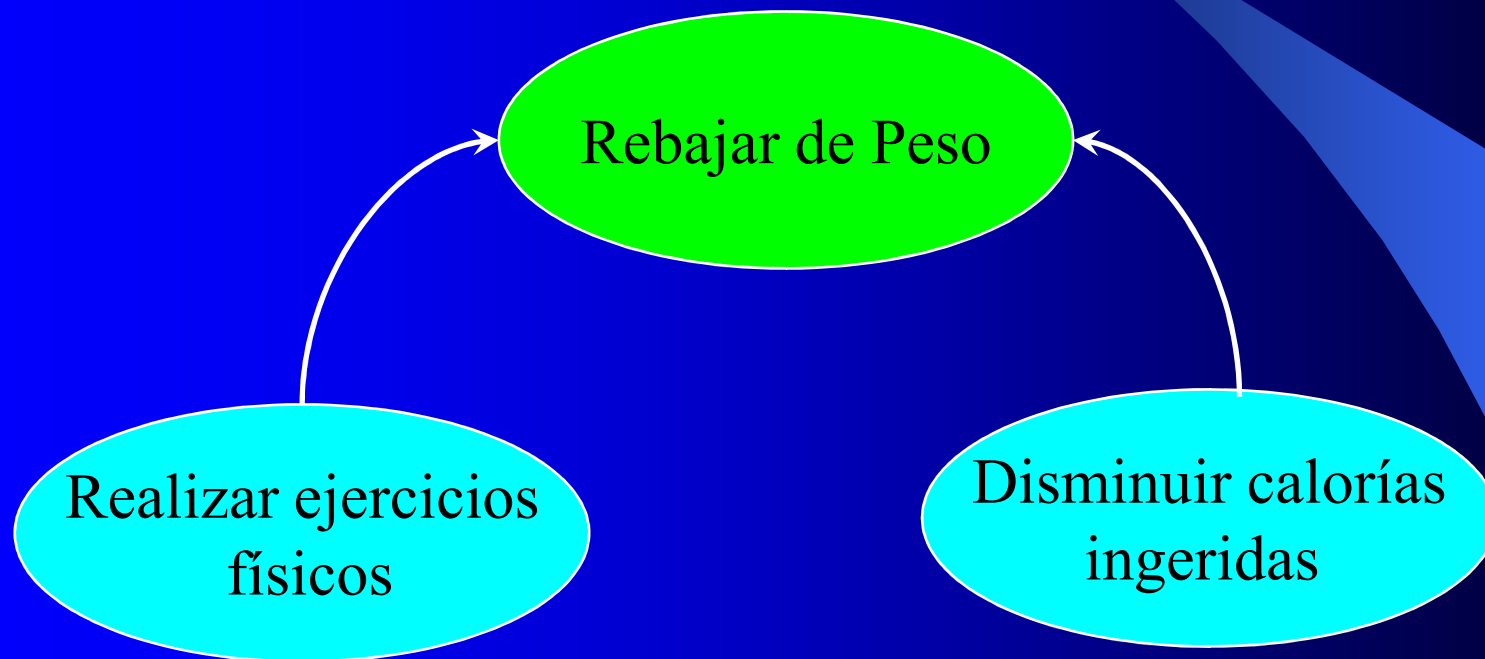
¿Qué programa, plan o  
iniciativa puedo crear para  
lograr el apalancamiento?

<i>OBJETIVO ESTRATÉGICO</i>	<i>KPI</i>	<i>INDUCTORES</i>	<i>INICIATIVAS ESTRATEGICAS</i>
<i>REBAJAR DE PESO</i>	<i>KG DE PESO</i>	<i>HORAS GIMNASIA CANTIDAD CALORIAS INGERIDAS</i>	<i>PROGRAMA DE EJERCICIOS SEGUIR DIETA</i>

*¿Que palancas podemos implementar para ayudar a  
mover el indicador de peso hacia abajo?*



# Mapa del objetivo



# PERSPECTIVA CLIENTES Y MERCADO:

<i>OBJETIVO ESTRATÉGICO</i>	<i>KPI</i>	<i>INDUCTORES</i>	<i>INICIATIVAS ESTRATEGICAS</i>
<i>AUMENTAR LA LEALTAD DE LOS CLIENTES</i>	<i>PORCENT AJES DE RECOMP RA</i>	<i>CANTIDAD ADHESIONES AL PLAN DE FIDELIZACIÓN HORAS CAPACITACIÓN</i>	<i>PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN CAPACITACIÓN VENDEDORES</i>

# PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE:

<i>OBJETIVO ESTRATÉGICO</i>	<i>KPI</i>	<i>INDUCTORES</i>	<i>INICIATIVAS ESTRATEGICAS</i>
<i>AUMENTAR COMPETENCIAS DE LOS VENDEDORES</i>	<i>EVALU CION DEL DESEM PEÑO</i>	<i>HORAS DE CAPACITACIÓN  HORAS DE SIMULACIÓN</i>	<i>PROGRAMA DE CAPACITACIÓN  PROGRAMA DE SIMULACIÓN DE ATENCIÓN A CLIENTE</i>

# PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS:

<i>OBJETIVO ESTRATÉGICO</i>	<i>KPI</i>	<i>INDUCTORES</i>	<i>INICIATIVAS ESTRATEGICAS</i>
<i>MEJORAR LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS</i>	<i>ENCUESTA DE CALIDAD INTERNA</i>	<i>CANTIDAD DE RECHAZOS DE PRODUCCION  PORCENTAJE DE PROD.DEFECTU OSOS</i>	<i>IMPLEMENTAR LAS ISO 9000.  PROGRAMA DE CALIDAD TOTAL</i>

# Tablero Balanceado

- Midiendo lo Cuantitativo.
- Y también lo Cualitativo.

# *Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento*

Bienes Tangibles	Bienes Intangibles
Inmediatamente Visibles	Invisibles
Rigurosamente Cuantificables	Difíciles de Cuantificar
Forman parte del balance de situación	No se reflejan en la contabilidad
La inversión produce una compensación calculable	Evaluación de compensación basada en asunciones
Pueden duplicarse fácilmente	No pueden comprarse ni imitarse
Se deprecian con el uso	Se aprecian con el uso
Tienen aplicaciones finitas	Tienen múltiples aplicaciones sin reducir su valor
Se dirigen mejor con una mentalidad de “ahorro”	Se dirigen mejor con una mentalidad de “abundancia”
Se influye más con el control	Se influye más con negociación
Pueden ser acumulados y almacenados	Dinámicos, corta vida si no se utilizan

# *¿Qué es el Tablero de Comando?*

Es un modelo de gestión que traduce la estrategia en términos operativos mediante objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización con la visión.

# ***¿Cómo opera el Tablero de Comando?***

- **Estableciendo objetivos a largo plazo y metas a cumplir**
- **Asignando planes de acción para cada uno de ellos**
- **Relacionando los objetivos en un mapa estratégico**
- **Midiendo los objetivos con uno o más indicadores**



# ***¿Cómo opera el Tablero de Comando?***

- **Alineando al personal con la visión de la empresa**
- **Asignando objetivos a cada una de las perspectivas**
- **Asignando recursos y responsables de los planes estratégicos**
- **Estableciendo prioridades a esos planes**

# *¿Cómo opera el Tablero de Comando?*

- **Evaluando constantemente los resultados de la gestión y retroalimentando la estrategia con las enseñanzas de la acción.**

Muchas gracias por su atención