Tema: Alta Dirección

MATERIAL DE APOYO PARA EL POLILIBRO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

PLANEACIÓN II

ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

JULIAN RESTREPO G.

CONTENIDO

- ¿QUE ES?
- ORIGEN
- PROPOSITO
- CARACTERÍSTICAS
- COMPONENTES
- FASES DE IMPLEMENTACIÓN
- CMI EN EL SECTOR PÚBLICO

EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

ES UN

SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE DESEMPEÑO

ORIENTADO A

CONSEGUIR BENEFICIOS,

QUE SE PUEDE USAR EN

ORGANIZACIONES GRANDES

ORGANIZACIONES PEQUEÑAS

CON EL FIN DE ALINEAR LA VISIÓN Y MISIÓN CON

CREAR CAPACIDAD ORGANIZACIONAL

MONITOREAR LAS MEJORAS EN LA EFICIENCIA DE LAS OPERACIONES

CON LOS REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE

LAS TAREAS DIARIAS

ADMINISTRAR LAS ESTRATEGIAS DEL NEGOCIO

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

ORIGEN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

-LOS ENFOQUES DE LA MEDICIÓN DE LA ACTUACIÓN DE EMPRESAS DEPENDÍAN BASICAMENTE DE SU PERSPECTIVA FINANCIERA..
-LAS MEDICIONES DE ACTUACIÓN FINANCIERA OBSTACULIZABAN LA CAPACIDAD Y HABILIDAD DE LAS ORGANIZACIONES EN SU GESTIÓN CONJUNTA.

LO CUAL LLEVÓ — ROBERT KEPLAN Y DAVID NORTON

A KPMG (1990) POR ME DIO DEL INSTITUTO NOLAN NORTHON A PATROCINAR EL ESTUDIO "LA MEDICIÓN DE LOS RESULTADOS EN LA EMPRESA DEL FUTURO"

CON EL FIN DE

MEDIR LAS ACTIVIDADES DE LAS COMPAÑÍAS EN TERMINOS DE SU VISIÓN Y ESTRATEGIA

IMPLEMENTAR UNA HERRAMIENTA PARA EXPRESAR LOS OBJETIVOS NECESARIOS PARA CUMPLIR LA ESTRATEGIA

GUIAR EL DESEMPEÑO ACTUAL
Y PLANIFICAR EL DESEMPEÑO FUTURO

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

PRESENTADO POR

ROBERT KAPLAN Y DAVID NORTON

INSTITUTO NOLAN NORTON DE KPMG

EN

EN 1992 REVISTA HARVARD BUSINESS REVIEW

SE DISEÑÓ INICIALMENTE PARA UNA EMPRESA DE SEMICONDUCTORES ELECTRICOS

POSTERIORMENTE

EL ESTUDIO ”LA MEDICIÓN DE RESULTADOS EN LA EMPRESA DEL FUTURO”

IMPLANTADO EN EMPRESAS FABRICANTES Y DE SERVICIOS

CON EL FIN DE DESARROLLAR UN NUEVO MODELO DE MEDICIÓN DE LA ACTUACIÓN

A PARTIR DEL ANALOG DEVICES

POR MEDIO DEL CUADRO DE MANDO CORPORATIVO

MODELO QUE DESCRIBIA UN ENFOQUE PARA MEDIR EL PROGRESO EN ACTIVIDADES DE MEJORA CONTINUA

RELACIONADOS CON DIFERENTES PERSPECTIVAS DE LA EMPRESA

PROPOSITO

EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL BUSCA

- REPLANTEAR LOS MODELOS DE ACTUACIÓN LIMITADOS A LA PERSPECTIVA FINANCIERA
- IMPLEMENTAR UN NUEVO METODO DE ESTUDIO INTEGRAL EN MODELOS DE ACTUACIÓN
- MEDIR LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA EN TERMINOS DE VISIÓN Y ESTRATEGIA
- OFRECER UNA MIRADA ABARCATIVA DE LAS PRESTACIONES DEL NEGOCIO
- GUIAR EL DESEMPEÑO ACTUAL Y PROYECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO
- MOSTRAR CUANDO UNA COMPAÑÍA Y SUS EMPLEADOS ALCANZAN LOS RESULTADOS PERSEGUIDOS POR SUS ESTRATEGIAS
- MEDIR LOS RESULTADOS FINANCIEROS, SATISFACCIÓN DEL CLIENTE, OPERACIONES Y LA CAPACIDAD DE LA ORGANIZACIÓN PARA PRODUCIR Y SER COMPETITIVA.

CANALIZA HABILIDADES Y CONOCIMEIENTOS ESPECIFICOS DE LOS EMPLEADOS HACIA EL LOGRO DE METAS ESTRATEGICAS

CARACTERISTICAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

MEDICIONES DE ACTUACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES QUE INVOLUCRAN DIFERENTES PERSPECTIVAS

GENERACIÓN DE OPORTUNIDADES PARA LA ORGANIZACIÓN

PARTICIPACIÓN ACTIVA DE LA EMPRESA Y SUS EMPLEADOS

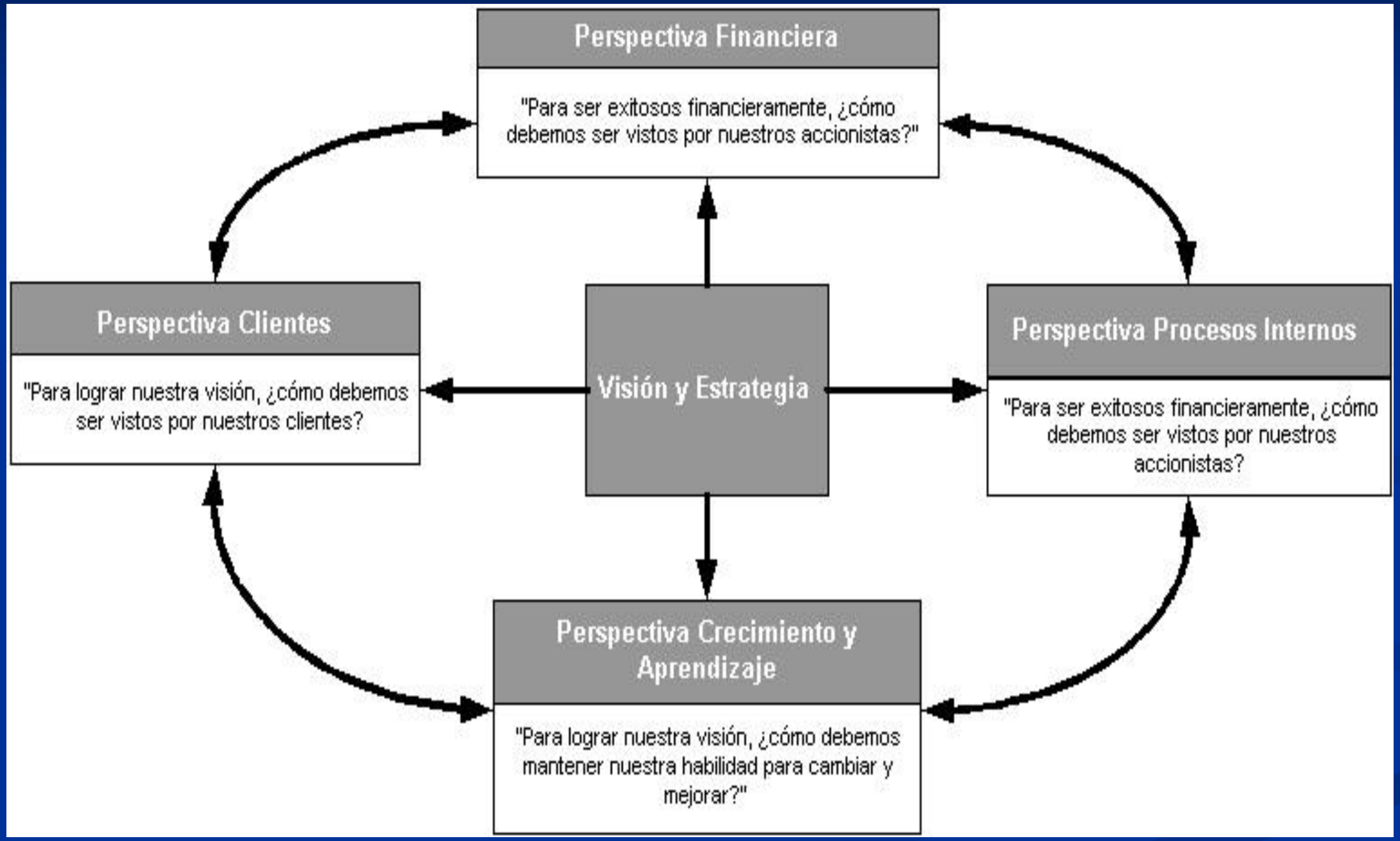
COMPONENTES

-PERSPECTIVA FINANCIERA

-PERSPECTIVA CLIENTES

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

-PERSPECTIVA CRECIMEINTO Y APRENDIZAJE



CORTESIA
www.deinsa.com

PERSPECTIVA DEL CLIENTE

ESTA PERSPECTIVA DESCRIBE CÓMO SE CREA VALOR PARA LOS CLIENTES, CÓMO SE SATISFACE ESTA DEMANDA Y POR QUÉ EL CLIENTE ACEPTA PAGAR POR ELLO. ESTO QUIERE DECIR QUE LOS PROCESOS INTERNOS Y LOS ESFUERZOS DE DESARROLLO DE LA EMPRESA DEBEN IR GUIADOS EN ESTA PERSPECTIVA

BUSCA

- EXPECTATIVAS QUE TIENEN LOS CLEINTES FRENTE A LOS NEGOCIOS
- MEDIR LAS RELACIONES DE LA ORGANIZACIÓN CON SUS CLIENTES

TOMA EN CUENTA

- CENTRARSE EN LOS PROCESOS QUE SON MAS IMPORTANTES PARA LOS CLIENTES Y BUSCAN SU MAYOR GRADO DE SATISFACCIÓN
- ELEMENTOS QUE GENERAN VALOR PARA LOS CLIENTES
- LA IMPORTANCIA DE LA FIDELIDAD DE LOS CLIENTES PARA LA ORGANIZACIÓN

CON INFORMACIÓN EN

-CUOTAS DE MERCADO.
-FIDELIDAD DE LOS CLIENTES INDICADO, POR EJEMPLO, POR LA FRECUENCIA DE SUS COMPRAS.
-ENTRADA DE NUEVOS CLIENTES
-SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES CON EL PRODUCTO/SERVICIO
RENTABILIDAD POR CLIENTE

PERSPECTIVA FINANCIERA

ESTA PERSPECTIVA DEBE MOSTRAR LOS RESULTADOS DE LAS DECISIONES ESTRATÉGICAS TOMADAS EN LAS OTRAS PERSPECTIVAS AL TIEMPO QUE ESTABLECE VARIAS DE LAS METAS A LARGO PLAZO Y, POR TANTO, UNA GRAN PARTE DE LAS REGLAS Y PREMISAS DE PROCEDIMIENTO GENERALES PARA LAS DEMÁS PERSPECTIVAS

BASADO EN:

- LA CONTABILIDAD FINANCIERA DE LA ORGANIZACIÓN
- DATOS HISTORICOS DE LAS FINANZAS DE LA COMPAÑIA

TENIENDO EN CUENTA INDICADORES COMO:

- INDICE DE LIQUIDEZ
- INDICE DU PONT
- INDICE DE ENDEUDAMIENTO
- INDICE DE RENDIMIENTO DEL CAPITAL INVERTIDO

PERSPECTIVA CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE

- Esta perspectiva incluye la capacitación laboral y el desarrollo de una cultura organizacional fuertemente orientada al mejoramiento individual y corporativo. En una organización basada en el conocimiento, la gente, depositaria básica del conocimiento, es un recurso fundamental en el actual ambiente de rápidos cambios tecnológicos, y en el que se ha hecho prioritario que los trabajadores del conocimiento se concentren en el aprendizaje continuo.

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

- Establece los procesos que generan las formas adecuadas de valor para los clientes y logran satisfacer también las expectativas de los accionistas, considerando:

-A. Que la perspectiva del cliente se centre completamente en la idea de que es un receptor de los bienes y servicios de la empresa, en cuyo caso se debe ampliar la perspectiva del proceso interno para que incluya a diferentes actores.

-B. Que la perspectiva del cliente desde un punto de vista externo y describe estrategias para relaciones externas.

1. DEFINIR EL SECTOR, DESCRIBIR SU DESARROLLO Y EL PAPEL DE LA EMPRESA

- Pretende establecer los cimientos de un consenso sobre las características y requisitos del sector, así como llegar a una definición clara de la posición actual de la empresa y su papel. Con el fin de alcanzar un acuerdo sobre la forma en que evolucionará el sector en el futuro teniendo en cuenta la visión y las futuras estrategias de la organización

2. ESTABLECER/CONFIRMAR LA VISIÓN

- Para poder establecer las estrategias de la organización, esnecesario confirmar desde el principio la existencia real de una visión conjunta. El cuadro de mando aportará a la empresa una visión más centrada que antes, teniendo en cuenta:

Visión:

Descripción imaginativa y alentadora del papel y objetivos futuros de una organización, que significativamente va más allá de su entorno actual y posición competitiva.

Declaración de misión:

Define el negocio al que se dedica la organización o al que debería dedicarse comparado con los valores y expectativas de las personas con intereses en ella.

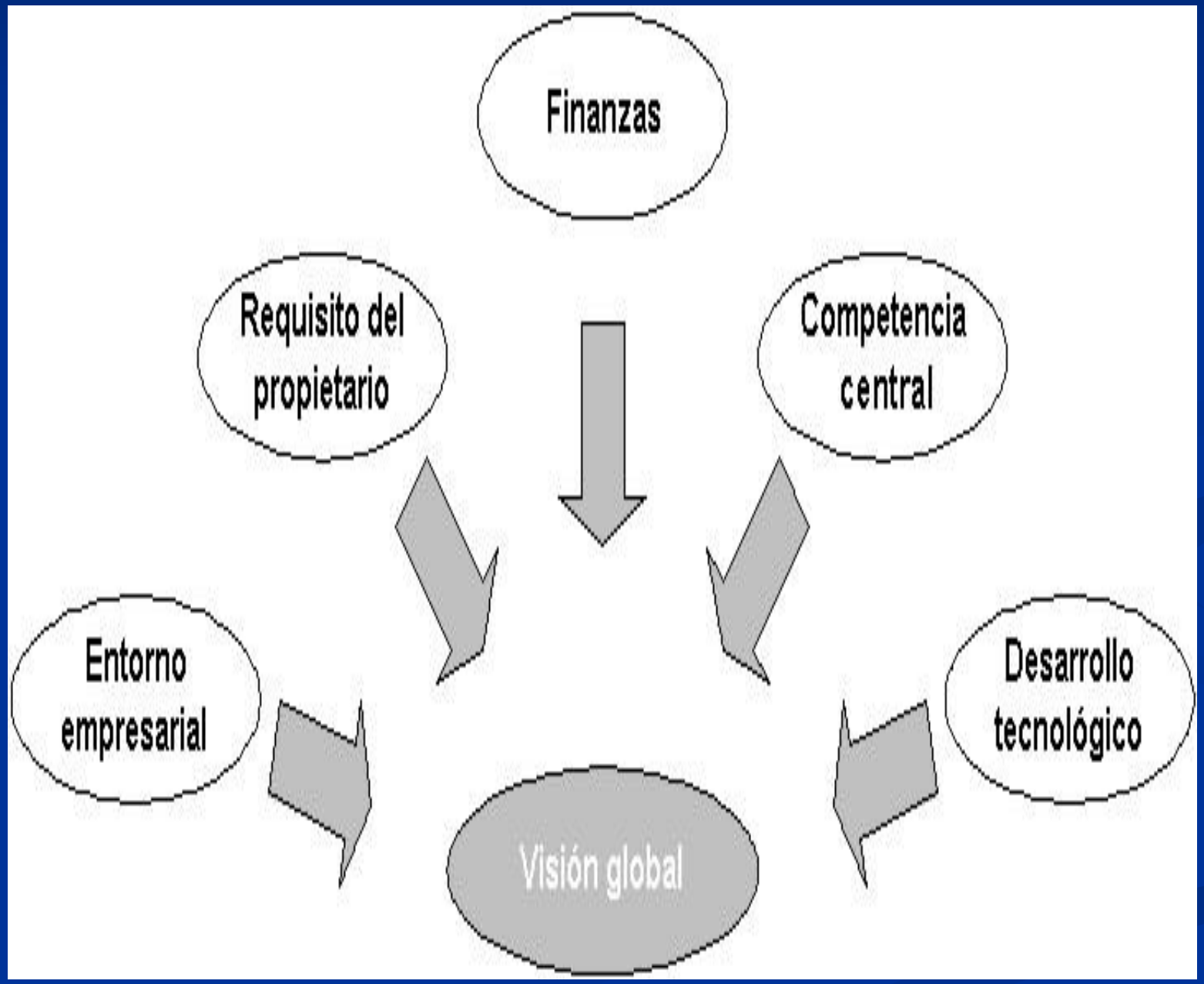
Estrategias:

Principios que muestran cómo se han de alcanzar los objetivos principales de una organización en un período concreto. Casi siempre se limitan a la lógica general para alcanzar los objetivos.

Objetivos o metas:

Indican de una manera más precisa que una declaración de misión lo que se debe alcanzar y el momento en el que se deben obtener los resultados.

FACTORES A CONSIDERAR EN LA CONFIRMACIÓN DE LA VISIÓN GLOBAL



3. ESTABLECER LAS PERSPECTIVAS

- La elección de perspectivas debe hacerse principalmente por lógica empresarial, con una clara interrelación entre ellas. La perspectiva de desarrollo, entonces, debe indicar de qué manera propone la dirección desarrollar la organización, así como los productos y servicios ofrecidos con el propósito de simplificar los procesos y/o añadir valor para los clientes, cualquier cambio de perspectiva tiene que basarse en razones estratégicas más que en algún modelo impuesto por las personas con intereses en la empresa.

4. DESGLOSAR LA VISIÓN SEGÚN CADA UNA DE LAS PERSPECTIVAS Y FORMULAR METAS ESTRATÉGICAS GENERALES

- Un cuadro de mando integral bien formulado es la presentación de la estrategia de la empresa como consecuencia se debe transformar la visión en términos tangibles a partir de las perspectivas establecidas, y por tanto, lograr el equilibrio general que es la característica exclusiva del modelo y del método.

5. IDENTIFICAR LOS FACTORES CRÍTICOS PARA TENER ÉXITO

- En este paso se entra a discutir y juzgar qué es lo que hace falta para que la visión tenga éxito y cuáles son los elementos que afectarán más a los resultados, la empresa tiene que decidir cuáles son los factores críticos para tener éxito y clasificarlos por orden de prioridad.

6. DESARROLLAR INDICADORES, IDENTIFICAR CAUSAS Y EFECTOS Y ESTABLECER EL EQUILIBRIO.

- Es prioridad desarrollar indicadores clave para su posterior uso en nuestro trabajo, inicialmente por medio de una lluvia de estrellas y sólo en la fase final se especifica y ordena por orden de prioridad los indicadores que parecen más relevantes, que se pueden supervisar y que, de hecho, permiten que se realice la medición.

7. ESTABLECER EL CUADRO DE MANDO GLOBAL

- Se establece a partir de las ideas plasmadas por los miembros de la organización, es necesario que estos reciban información sobre el trabajo y el proceso de ideas que han sido necesarios para crear el cuadro de mando. También es ventajoso que los participantes reciban documentación suplementaria con textos explicativos, posibles enfoques y sugerencias para el trabajo en grupo que explicativos, posibles enfoques y sugerencias para el trabajo en grupo que faciliten el proceso continuo de desglosar el cuadro de mando.

8. DESGLOSE DEL CUADRO DE MANDO E INDICADORES POR UNIDAD ORGANIZATIVA

El cuadro de mando y los indicadores al más alto nivel generalmente se descomponen y aplican a unidades organizativas de niveles inferiores

NIVELES DE ORGANIZACIÓN EN EMPRESAS

- La empresa
- La unidad de negocio
- El departamento o función
- El grupo
- El individuo.

9. FORMULAR METAS

- Se deben formular metas para cada indicador que se use. Una empresa necesita metas a corto y a largo plazo para poder medir su marcha de forma continua y llevar a cabo las acciones correctivas necesarias a tiempo, teniendo en cuenta que sean coherentes con la visión global y la estrategia general.

10. DESARROLLAR UN PLAN DE ACCIÓN

- Se implementan para alcanzar las metas y la visión establecidas por la organización, el plan de acción debe incluir a todas aquellas personas responsables y un calendario para los informes provisionales y definitivos.

11. IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO

- Es importante que el cuadro de mando se use a través de toda la organización en los aspectos diarios de la gestión, de este modo proporciona las bases para la agenda diaria de cada unidad, una función natural en los informes y el control mediante su impacto en la operaciones de cada día. El plan de implementación, por lo tanto, debe incluir reglas y sugerir formas que aseguren que el seguimiento de una cuadro de mando integral forme partes del trabajo diario de la empresa.

EL CMI APLICADO AL SECTOR PÚBLICO

- Las organizaciones del gobierno como entidades sin fines de lucro buscan el logro de una misión social, por lo que requieren mantener un objetivo de buen desempeño financiero en el largo plazo, porque el mal uso de presupuestos o la falta de recursos financieros pueden desembocar en una baja en la moral o en la desaparición de la organización. Sin embargo, la disponibilidad y el uso adecuado de los fondos financieros recaudados o asignados a la organización, es uno de sus indicadores de éxito. Para estas organizaciones, la satisfacción de los clientes (sea este un sector de la comunidad, un estado, un país o el mundo), es el fin último que debe reflejar el éxito de estas organizaciones, y probablemente sea también, al menos en parte, el proveedor de los fondos (impuestos, donaciones).

BIBLIOGRAFÍA

- http://www.deinsa.com
- http://www.mercadeo.com/41_scorecard.htm