

Capítulo 10

Diseño del Balanced Scorecard

“El futuro tiene muchos nombres. Para los débiles es lo inalcanzable. Para los temerosos, lo desconocido. Para los valientes es la oportunidad”.

Víctor Hugo

Apoyo en la





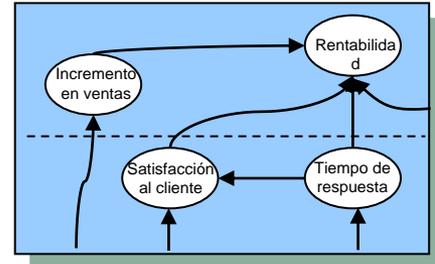
Componentes del diseño de un BSC

1 Declaración de estado final

- Ingresos
- Margen Operativo
- Ganancia Operativa
- Servicio al Cliente
- Nuevos productos

Descripción del estado de la organización si las estrategias son exitosas

2 Mapa estratégico



Gráfica que describe las relaciones causa-efecto entre los objetivos para alcanzar el estado final

3 Cuadro de Indicadores

| Objetivo | Meta | Indicador |
|-------------------------|-------------------|-----------------------|
| Satisfacción al cliente | Calificación 9,8 | Nivel de calificación |
| Incremento en ventas | Incremento de %15 | Facturación mensual |

Elaboración de las tablas que relacionan objetivos, metas, indicadores y estrategias

4 Reporte de progreso

| Objetivo | Indicador |
|-------------------------|-------------|
| Satisfacción al cliente | 7.5 8.5 9.8 |
| Incremento en ventas | 120 135 150 |

Elaboración del formato de control de avance de los indicadores

5 Resumen de iniciativas

Tabla que resume la totalidad de objetivos, con responsables y fechas de finalización



Temas en el Balanced Scorecard

OBJETIVOS

| | | | | |
|---------------------------|-------------------------------------|----------------------------|---|----------------------|
| Financiera | Productividad y reducción de costos | | Crecimiento y diversificación de los ingresos | |
| Clientes | Atributos del producto o servicio | Relaciones con el cliente | | Imagen |
| Procesos Internos | Administración de operaciones | Administración de clientes | Innovación | Regulatorio y social |
| Aprendizaje y crecimiento | Capital Humano | Capital de Información | Capital Organizacional | |

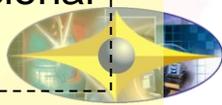
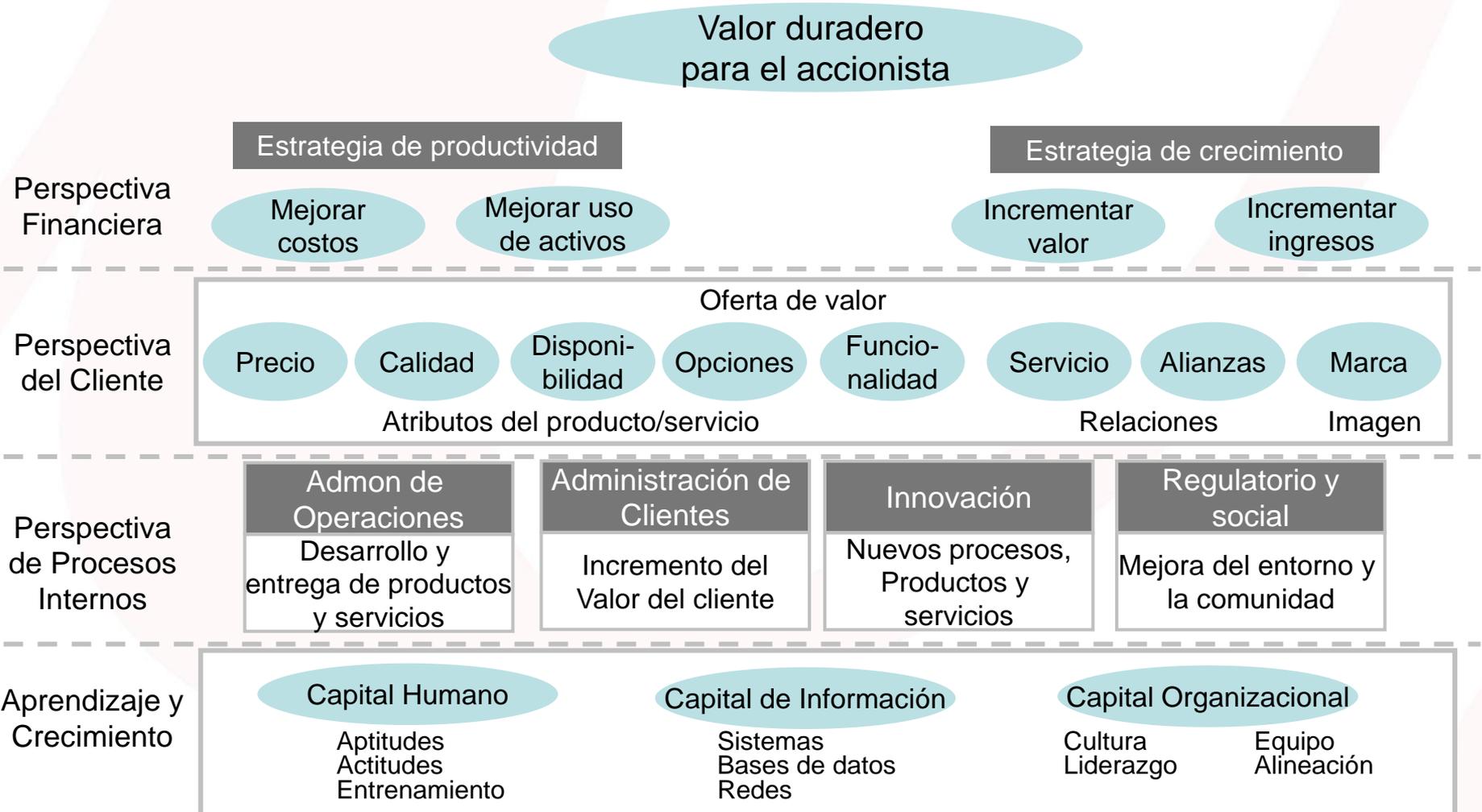


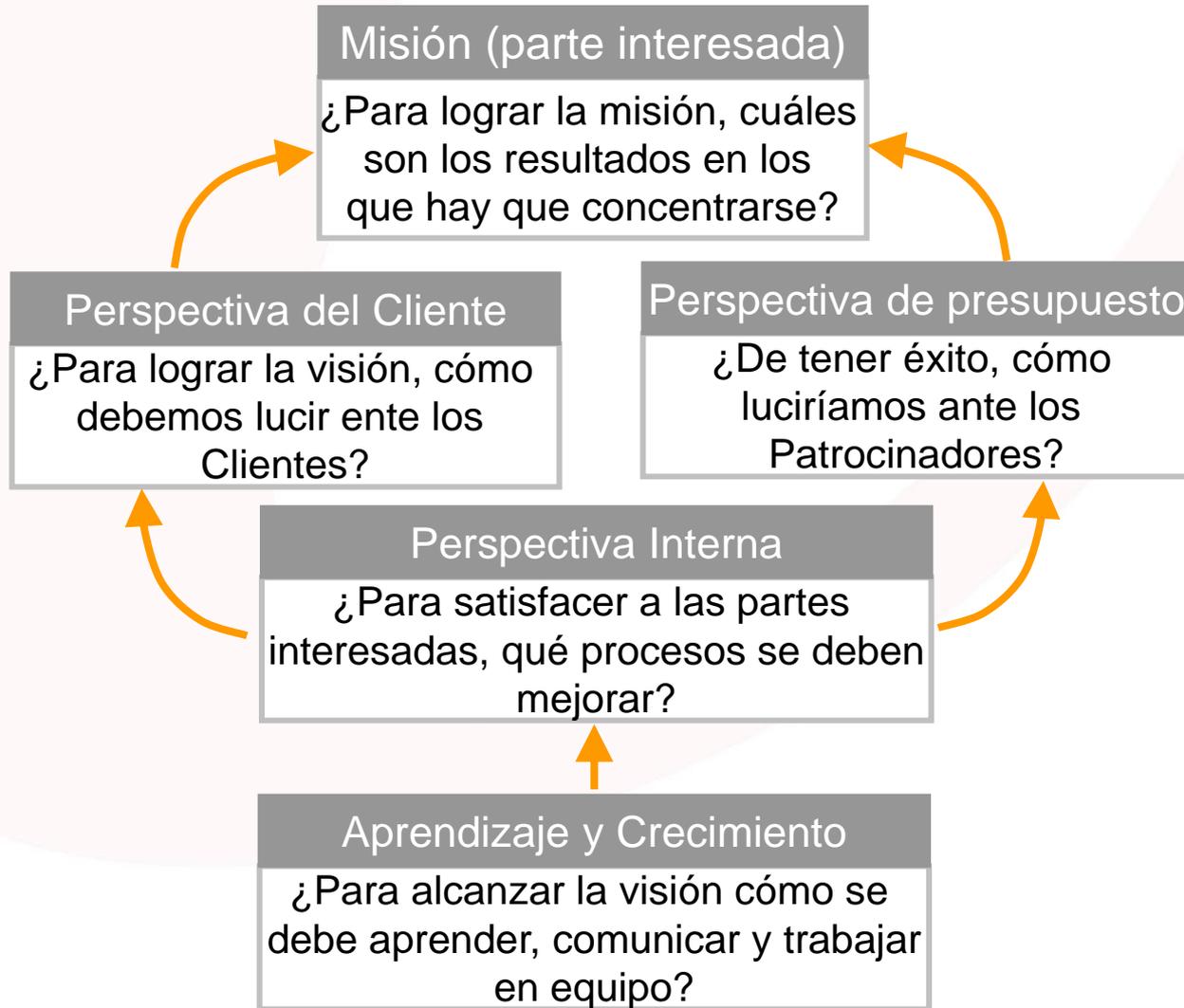


Imagen del futuro exitoso





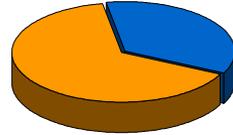
Organizaciones sin fines de lucro





Declaración del Destino Final

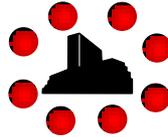
Participación de mercado = 35%



Rentabilidad = 25%



Crecimiento en sucursales = 8



Clientes satisfechos = 9.4



Calidad = 98%



Nuevos productos = 30



Productividad = 89%



Clima Laboral = 9.8



ANTES

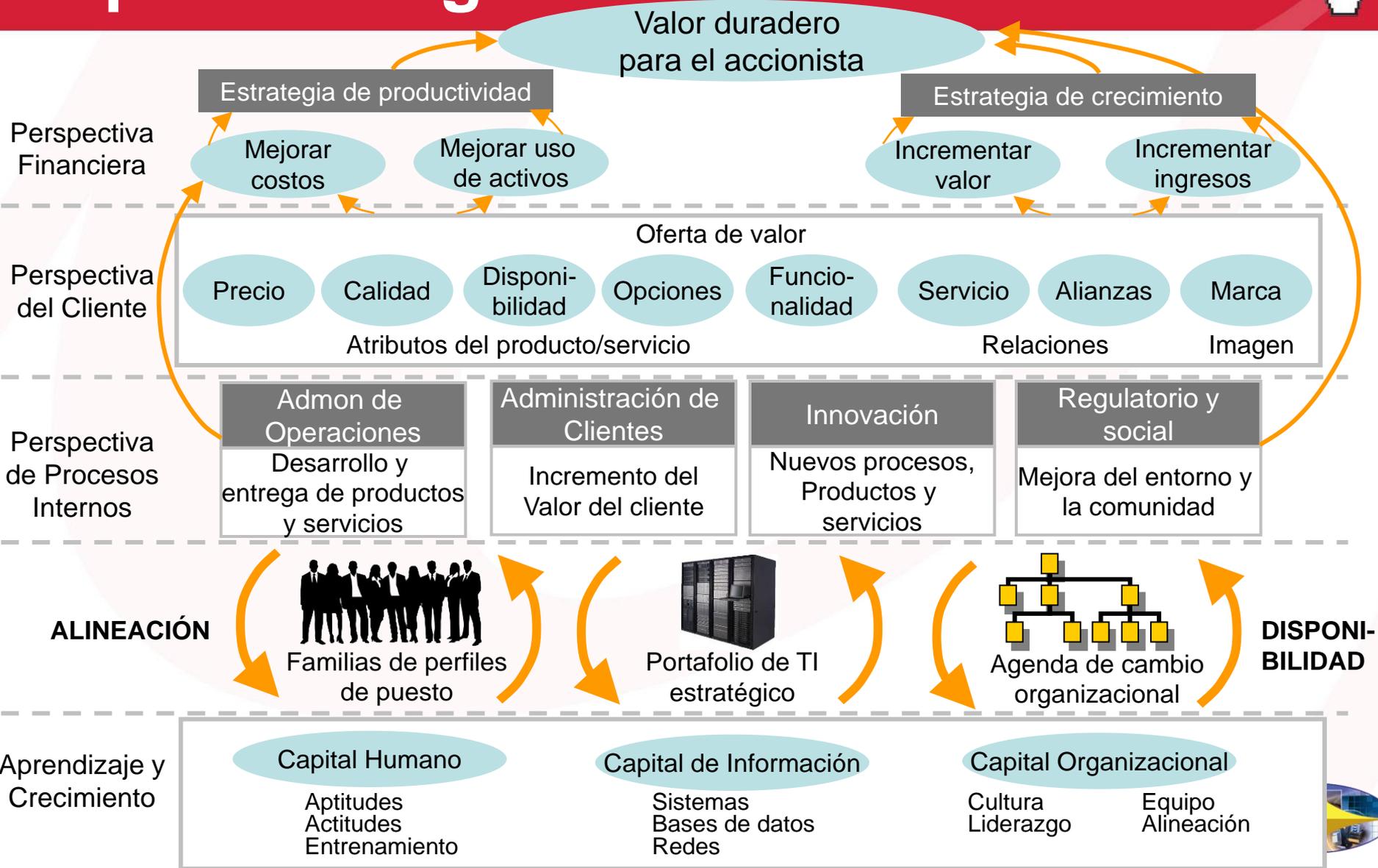


DESPUES



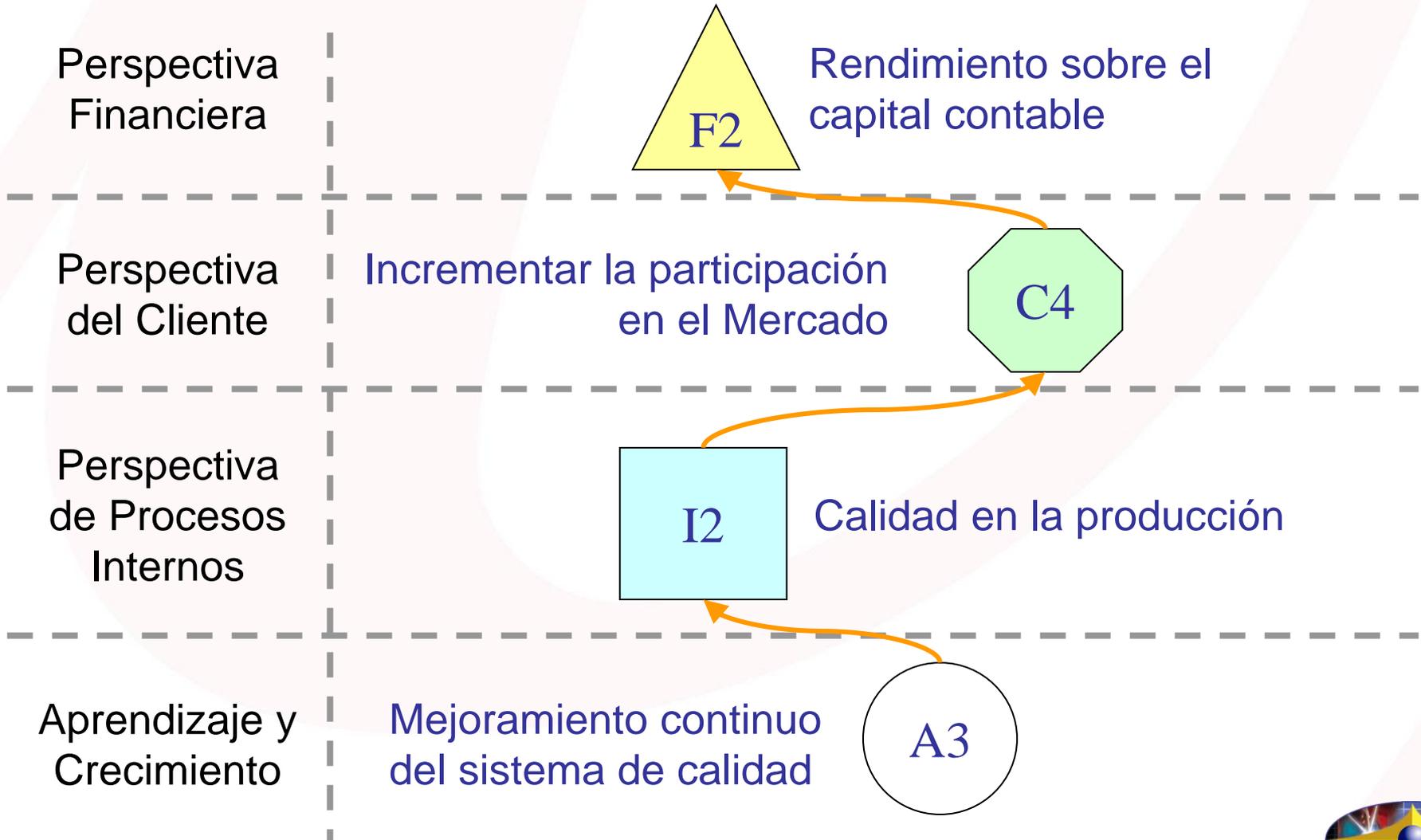


Mapa estratégico

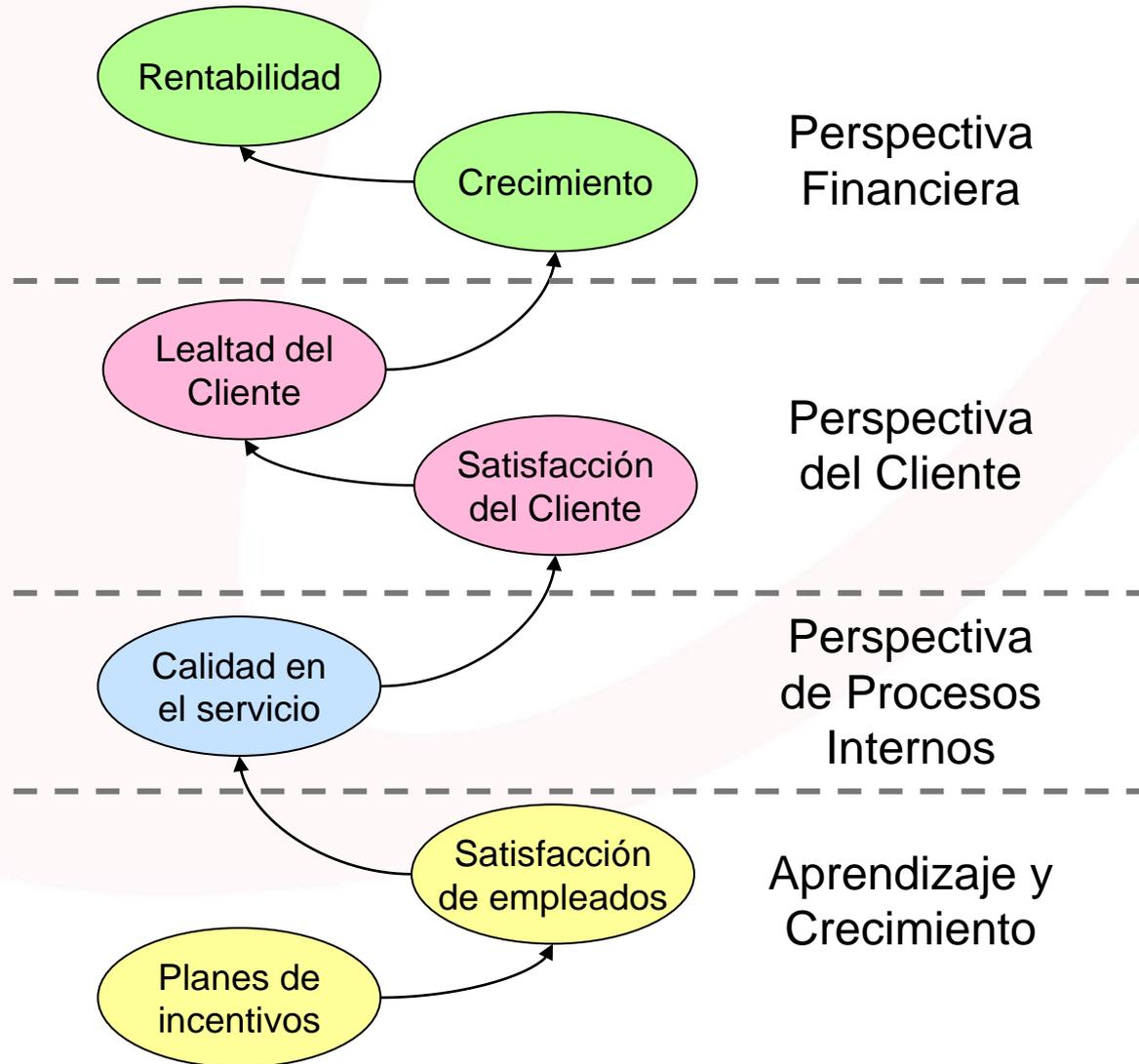




Relaciones causa-efecto



Relaciones causa-efecto



Ejemplo



Crecimiento

Productividad

Mejorar los rendimientos

Diversificación de ingresos

Eficiencia operativa

Aumentar Confianza del Cliente

Aumentar Satisfacción del Cliente

Adaptar Productos a clientes

Desarrollo de Nuevos productos

Transferir al distribuidor adecuado

Reducir tasas De error

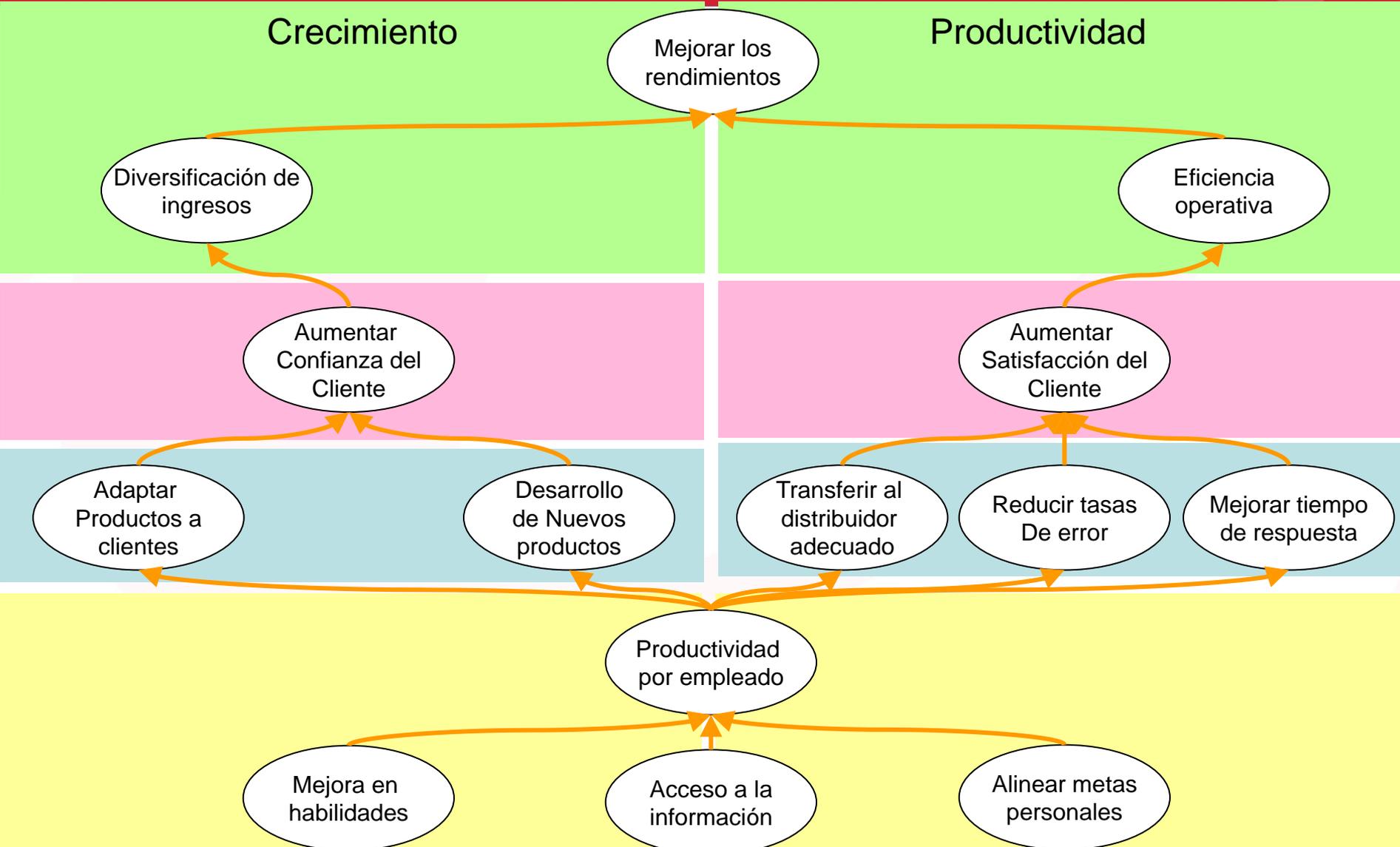
Mejorar tiempo de respuesta

Productividad por empleado

Mejora en habilidades

Acceso a la información

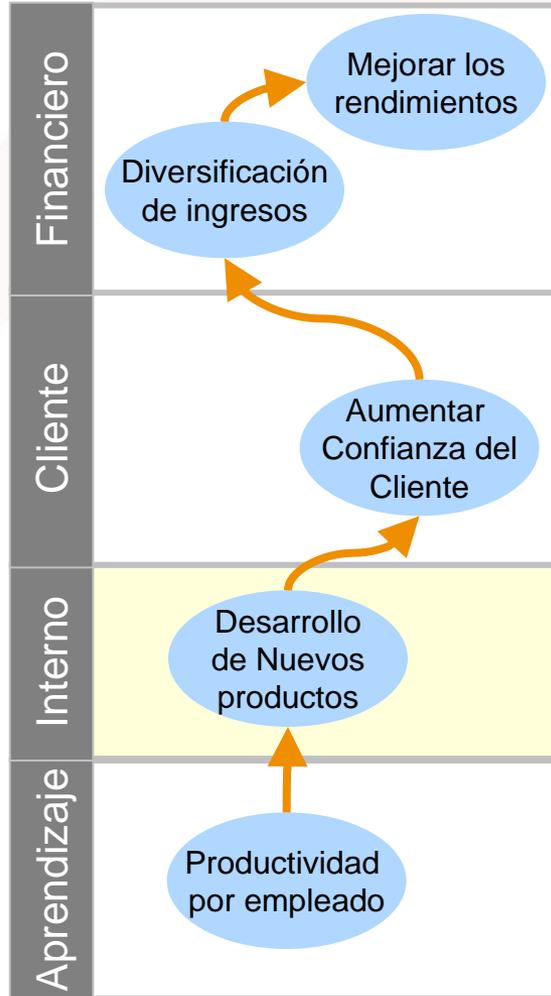
Alinear metas personales





Establecimiento del cuadro de indicadores

Crecimiento



| | Objetivo | Indicador | Meta | Estrategia |
|--|--------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------|--|
| | Expectativa de logro | Medida del desempeño del objetivo | Valor de la efectividad esperada | Actividades, procesos o programas necesarios para lograr la meta |
| | Balanced Scorecard | | | Plan de acción |
| | Objetivo | Indicador | Meta | Iniciativa Presupuesto |
| | Desarrollo de Nuevos productos | Nuevos productos / Total de productos | 30% de nuevos productos | Apalancamiento de I+D \$XXX |

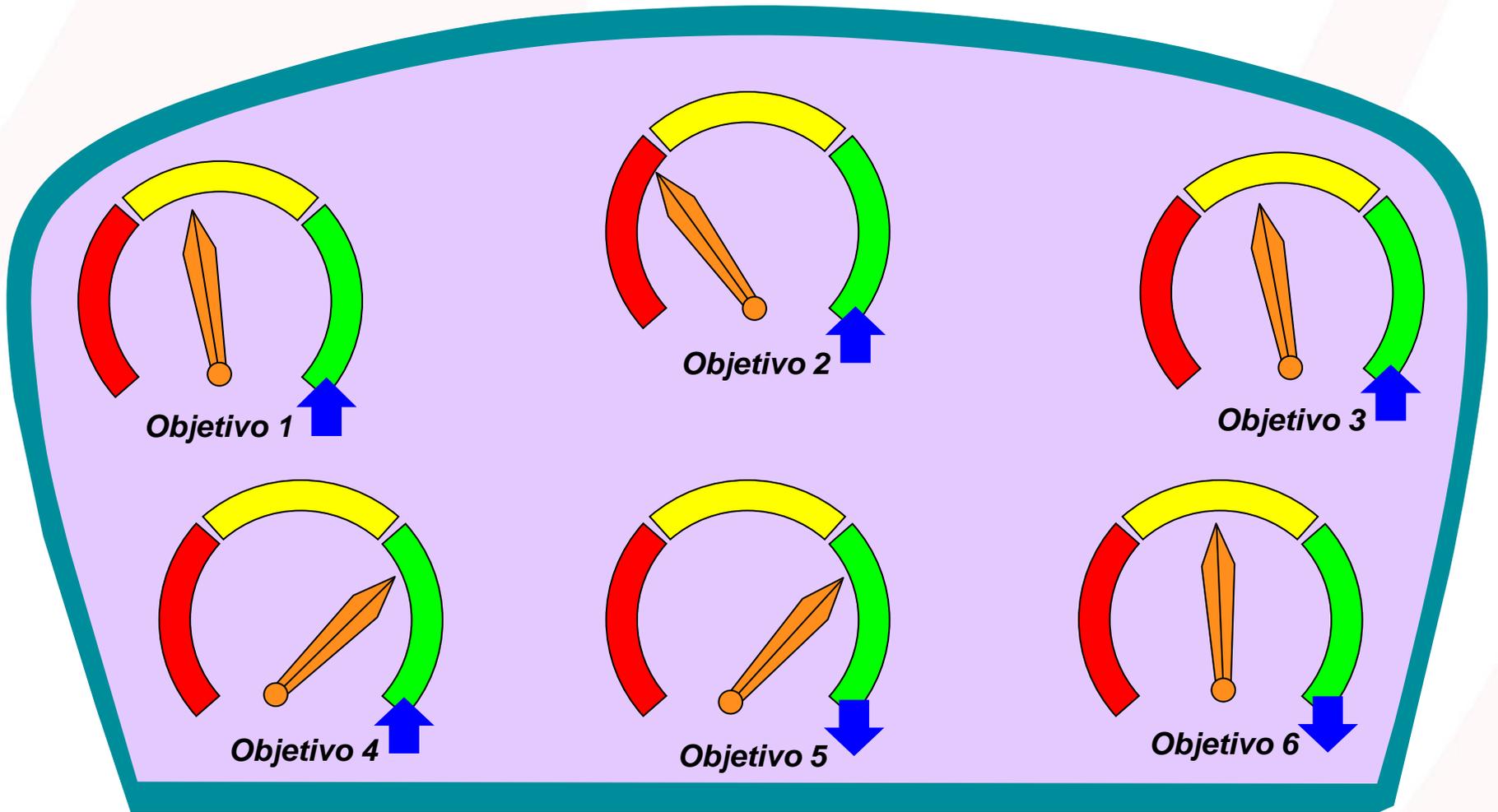




Formato del Reporte de Progreso

| Objetivo | Responsable | Meta | Indicador | Medio de verificación | 1TRIM | 2TRIM | 2TRIM | 4TRIM |
|----------------------|-----------------------------------|-------|-------------------|--|-------|-------|-------|-------|
| Servicio al Cliente | Supervisor de Atención al Cliente | 9.5 | Nivel de servicio | Calificación de la encuesta | ↓ | ↑ | ↑ | ↑ |
| Ingresos | Gerente de Ventas | 200 M | Ventas | Estado de resultados | ↓ | ↑ | ↓ | ↑ |
| Calidad del producto | Gerente de calidad | 98% | % Calidad | $\frac{\text{Productos sin defecto}}{\text{Total de productos}}$ | ↑ | ↑ | ↑ | ↓ |





Alfaomega Grupo Editor

Resumen de iniciativas

Apoyo en la

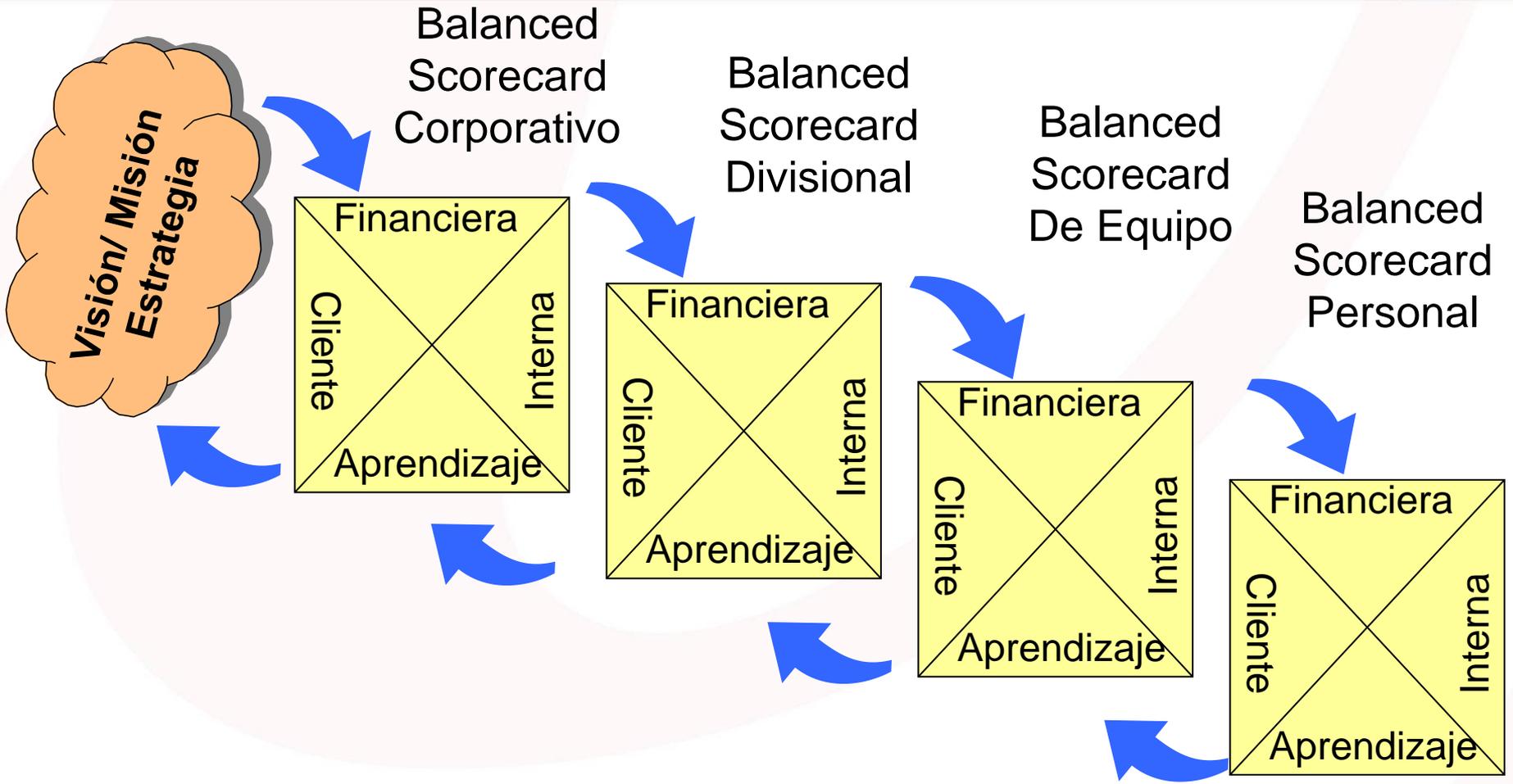


| Objetivos | Indicador | Metas | | Programas |
|---------------------------|---|-------|-------|--|
| | | Año 1 | Año 2 | |
| Retención de clientes | % de retención | 75% | 75% | Customer Relationship Management (CRM) |
| Servicio al Cliente | Calificación de Encuesta | 85% | 88% | Customer Relationship Management (CRM) |
| Relaciones con el cliente | Llamadas de salida VS Total de llamadas | 45% | 58% | Customer Relationship Management (CRM) |
| Entrega rápida | Tiempo de vuelta completa | 15m | 14m | Sistema de Ciclo de proceso |
| Servicio efectivo | Soluciones a la 1 ^{ra} queja | 68% | 70% | Customer Relationship Management (CRM) |
| Costo Optimo | % Costo de ventas | 66% | 64% | Sistema de Ciclo de proceso |
| Utilización de recursos | Indicador de productividad | 82% | 87% | Sistema de Ciclo de proceso |
| Dominio de habilidades | Tasa de dominio | 80% | 85% | Universidad corporativa |
| Satisfacción del empleado | Clima Laboral | 82% | 88% | Iniciativa de tiempo de calidad |
| Liderazgo Superior | Calificación de liderazgo | 4.5 | 4.8 | Programa especial de entrenamiento |





Implantación del Balanced Scorecard



Integración - - ->



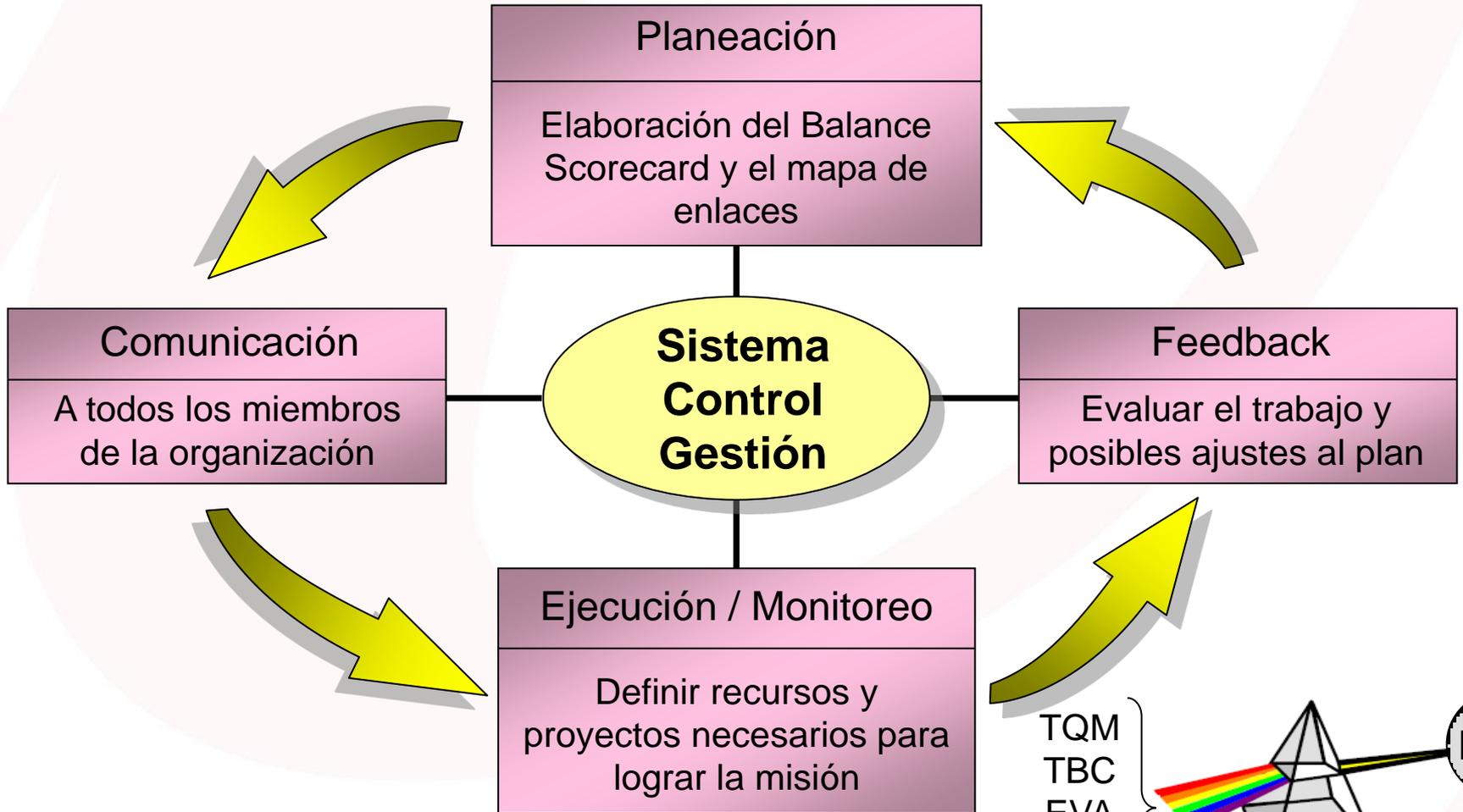


La estructura sigue a la estrategia

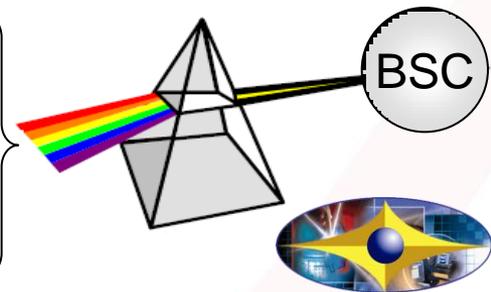
Desarrollo funcional cruzado del Balanced Scorecard

| Nivel ejecutivo | Gerencia media | Niveles inferiores |
|--|---|---|
| <p>Patrocina el Balanced Scorecard, aprueba el formato final, e impulsa la comunicación a otras partes de la organización.</p> | <p>Maneja el proyecto total, construye el Balanced Scorecard y coordina el proceso con otros niveles dentro de la organización.</p> | <p>Entrega los datos críticos usados dentro del Balanced Scorecard.</p> |





- TQM
- TBC
- EVA
- ISO
- ABC





Análisis de desempeño global

| Indicador | Satisfacción Cliente 1 | Calidad 2 | Satisfacción Empleado 3 | Rentabilidad 4 | |
|-----------------------|------------------------------|--------------|-------------------------------|-------------------|-----|
| Proporción | 40% | 30% | 20% | 10% | |
| Peso | 0.4 | 0.3 | 0.2 | 0.1 | |
| Nivel de desempeño | 5 | 8 | 6 | 8 | |
| Resultado | 2.0 | 2.4 | 1.2 | 0.8 | 6.4 |

