

## 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





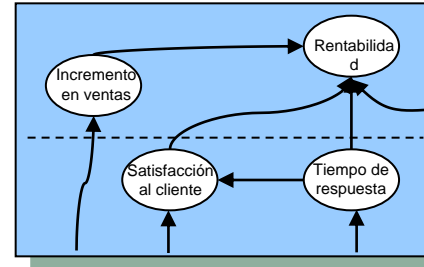
## Componentes del diseño de un BSC

### 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

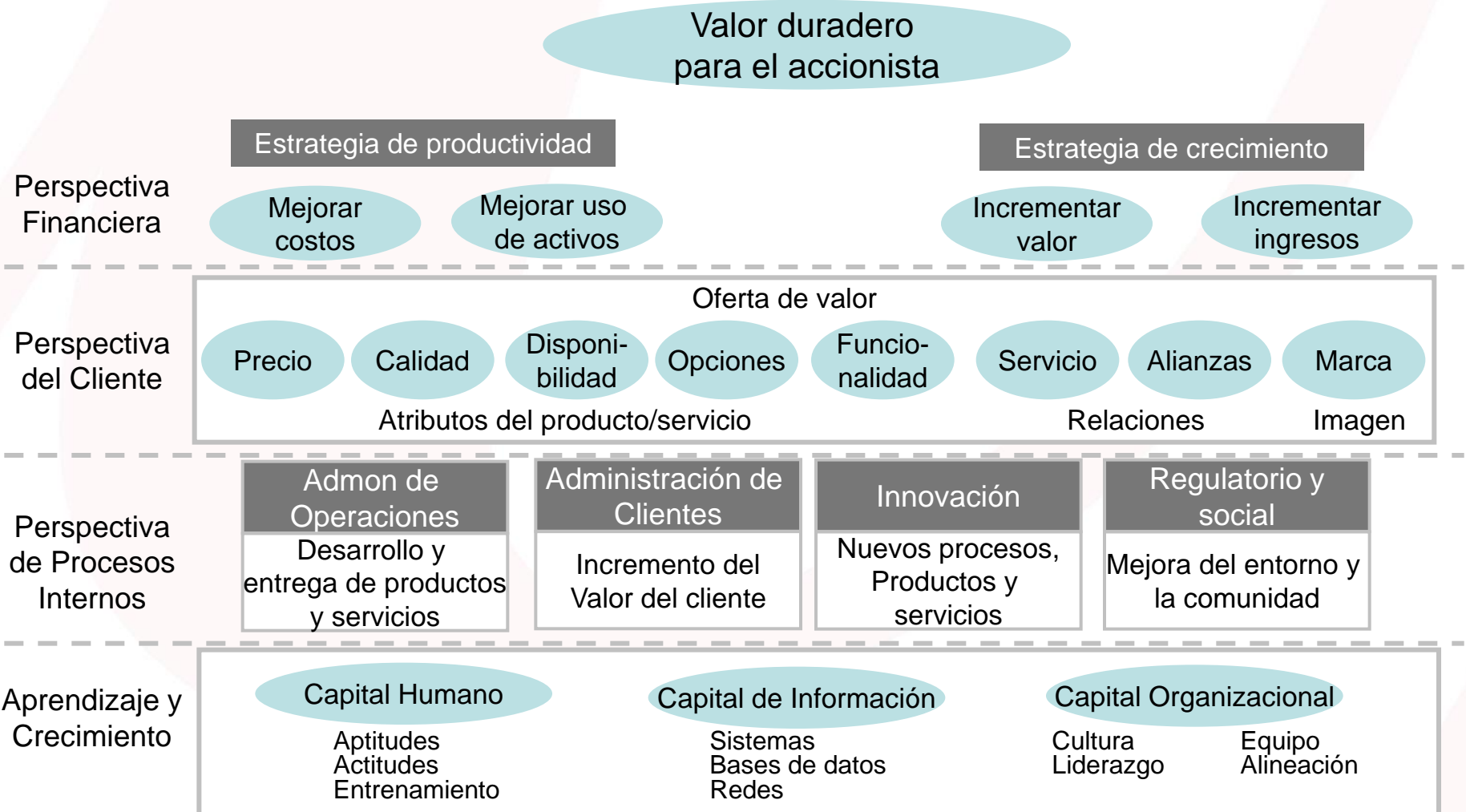
## OBJETIVOS

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	



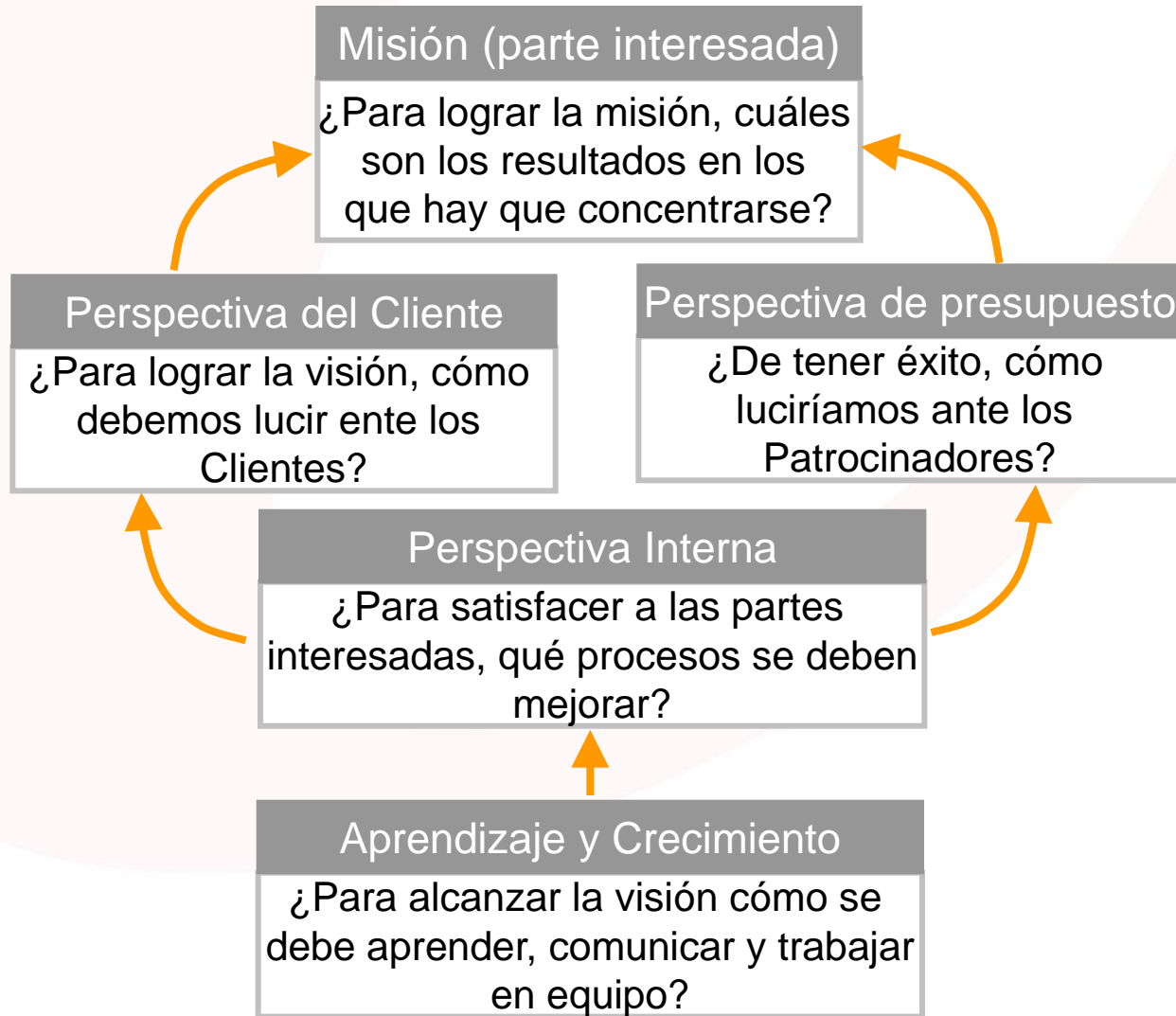


# Imagen del futuro exitoso





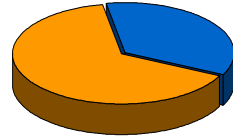
# Organizaciones sin fines de lucro





# Declaración del Destino Final

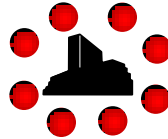
Participación de mercado = 35%



Rentabilidad = 25%



Crecimiento en sucursales = 8



Clientes satisfechos = 9.4



Calidad = 98%



Nuevos productos = 30



Productividad = 89%



Clima Laboral = 9.8



ANTES



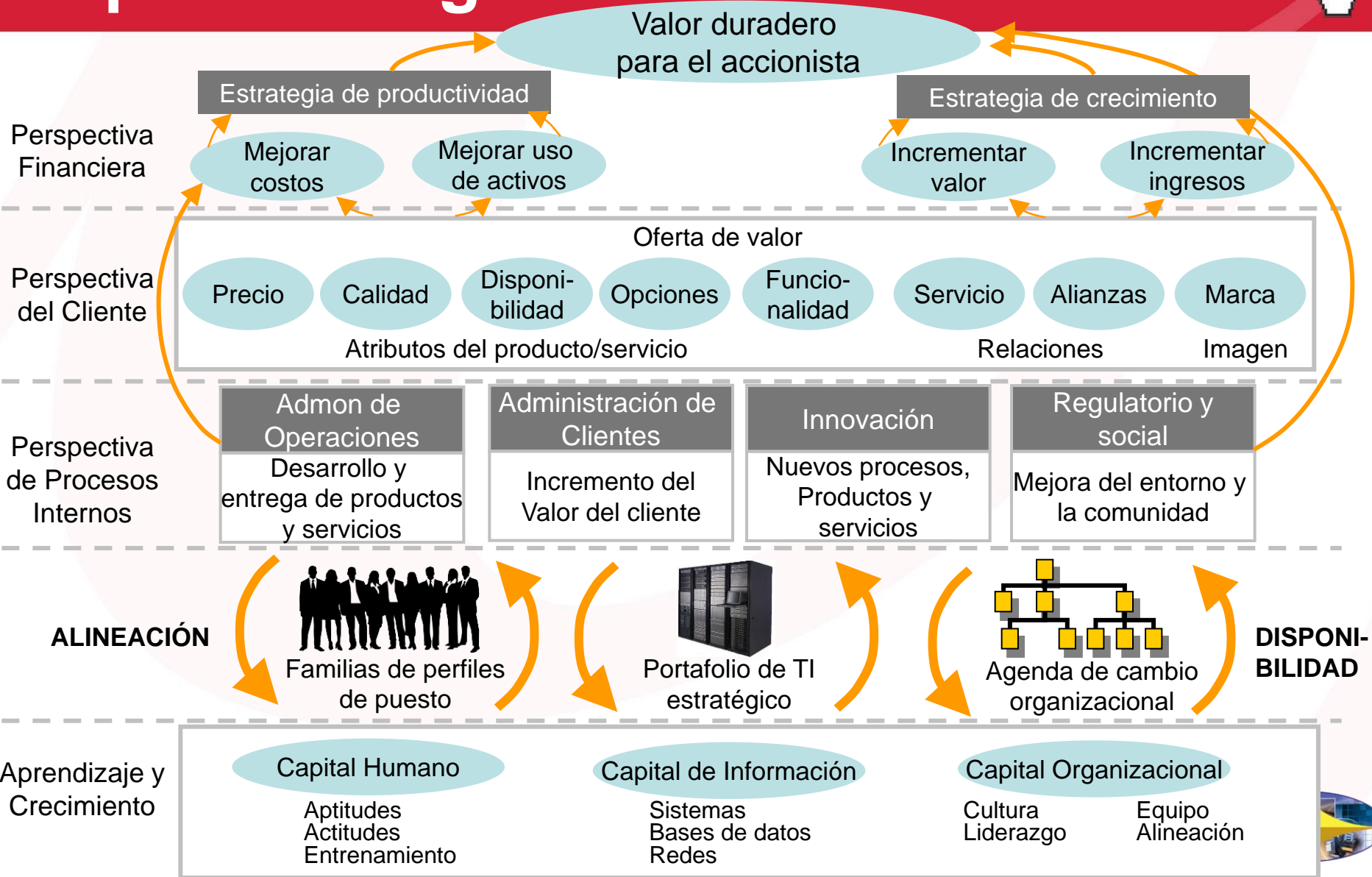
DESPUES





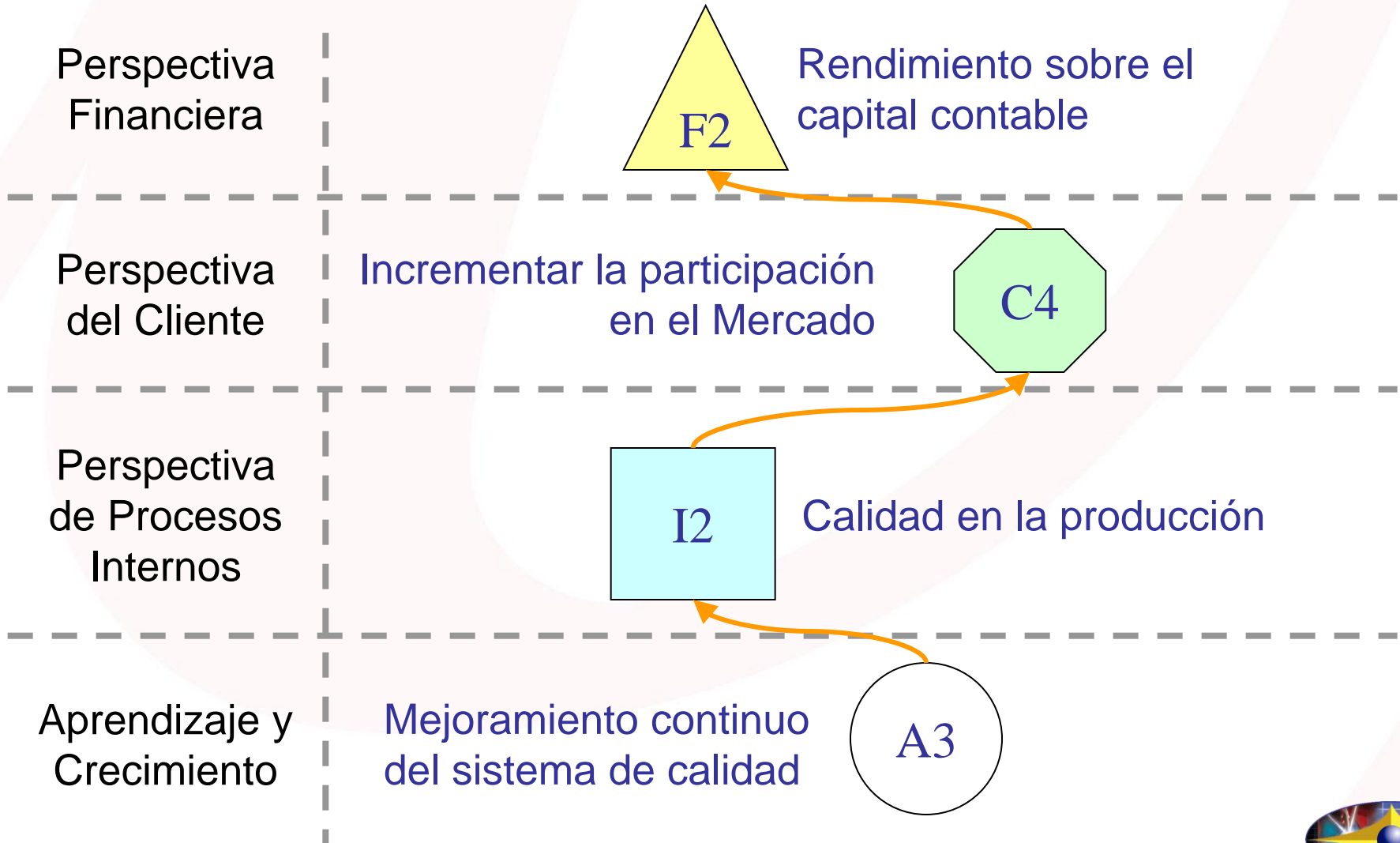


# Mapa estratégico

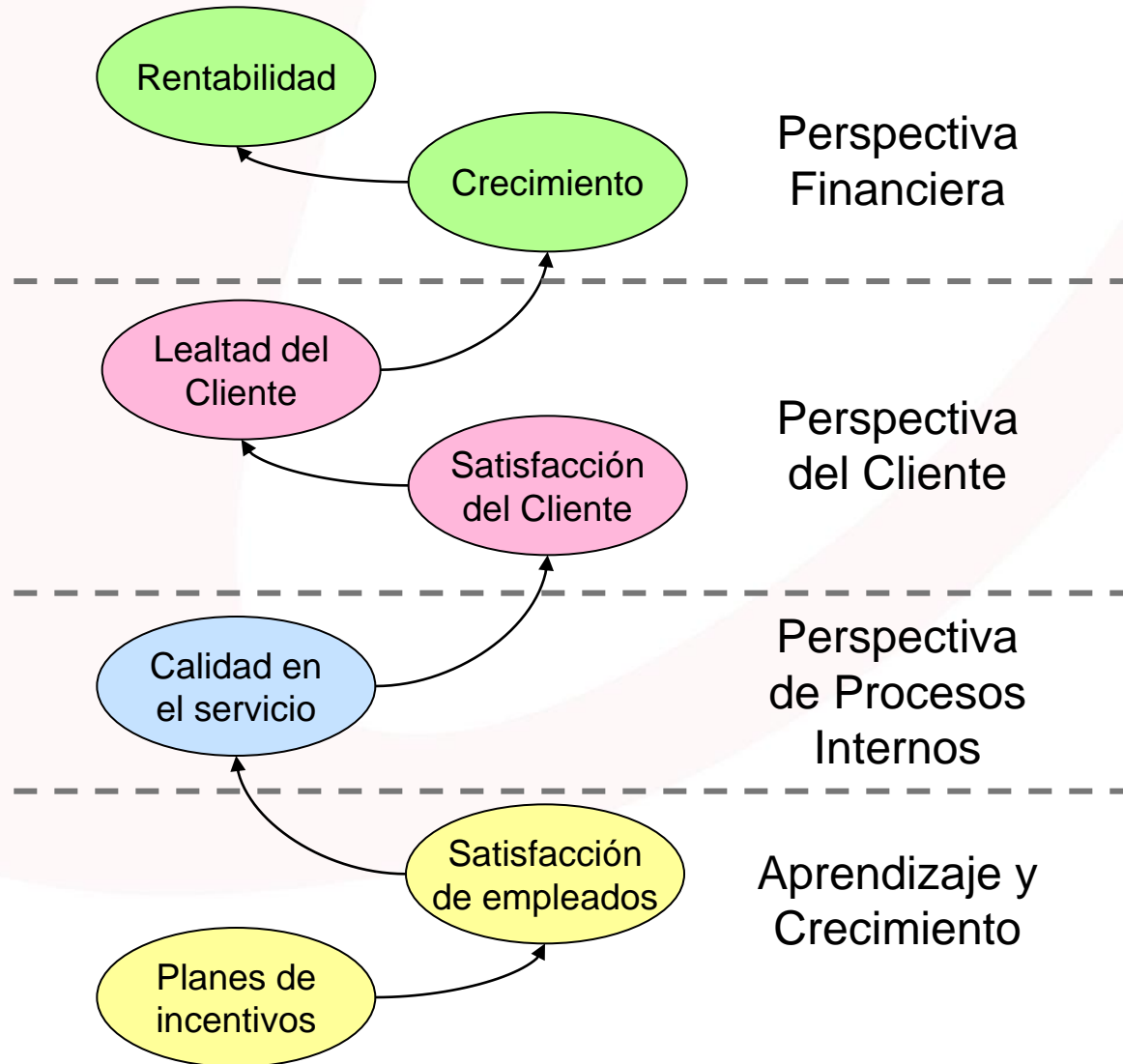




# Relaciones causa-efecto

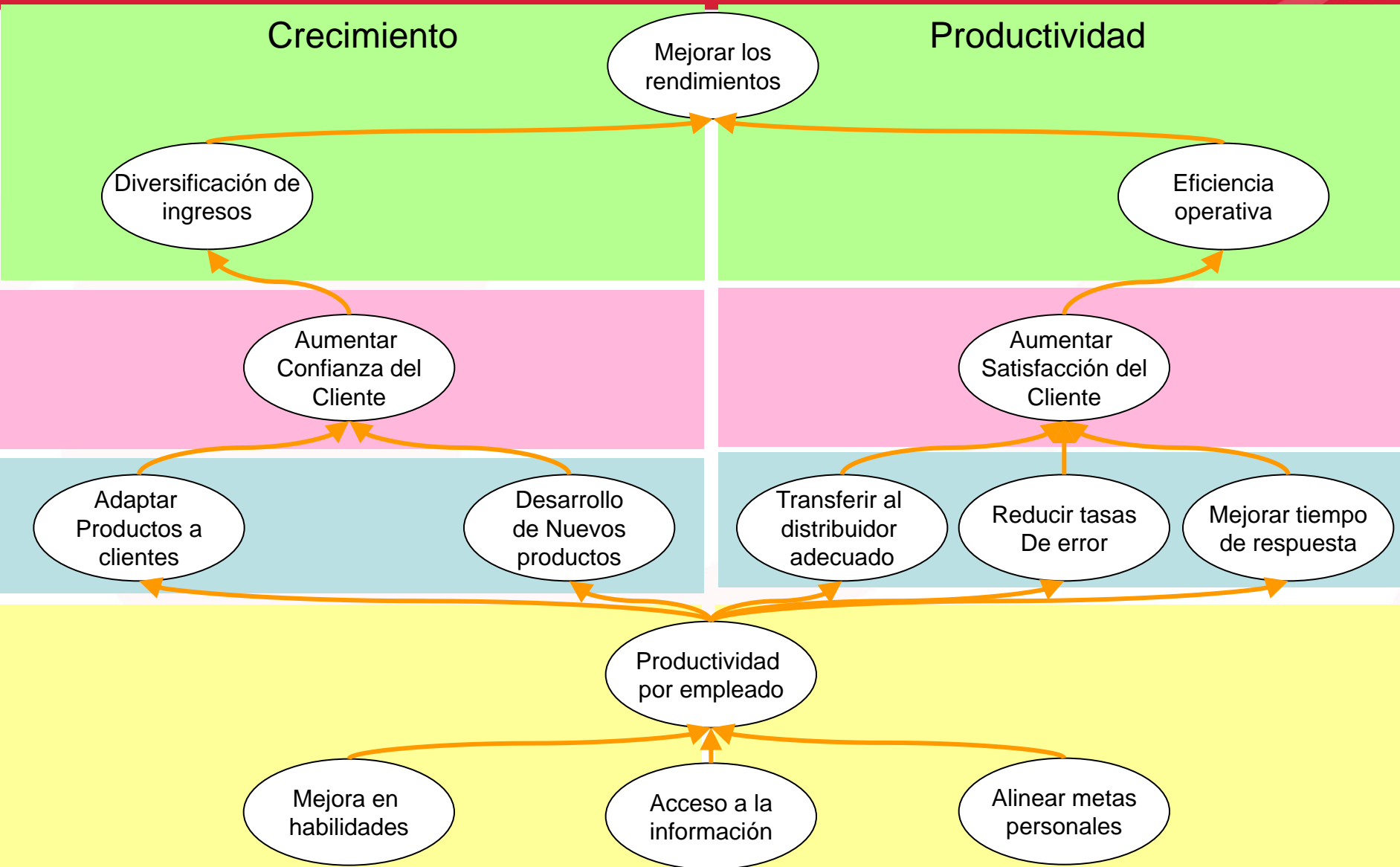








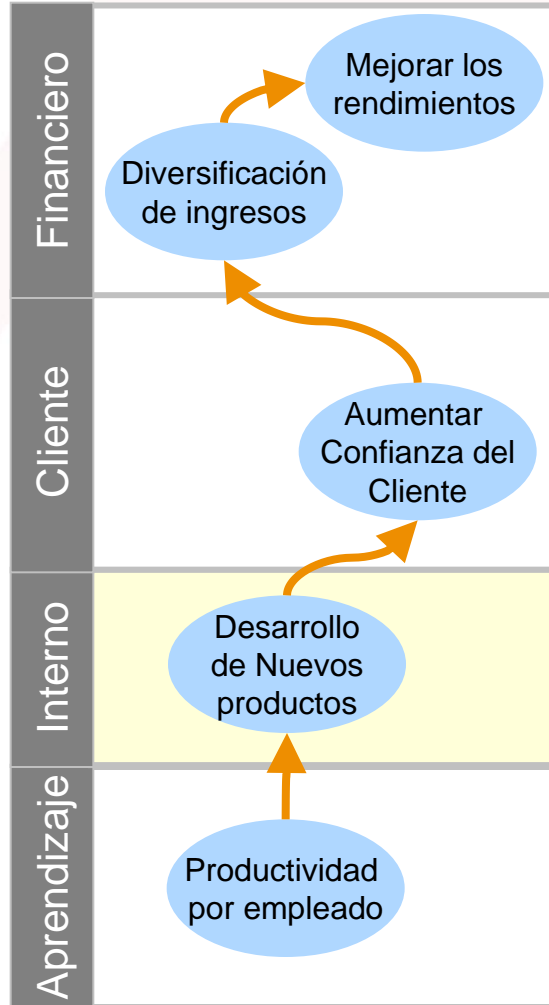
# Ejemplo





# Establecimiento del cuadro de indicadores

## Crecimiento



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

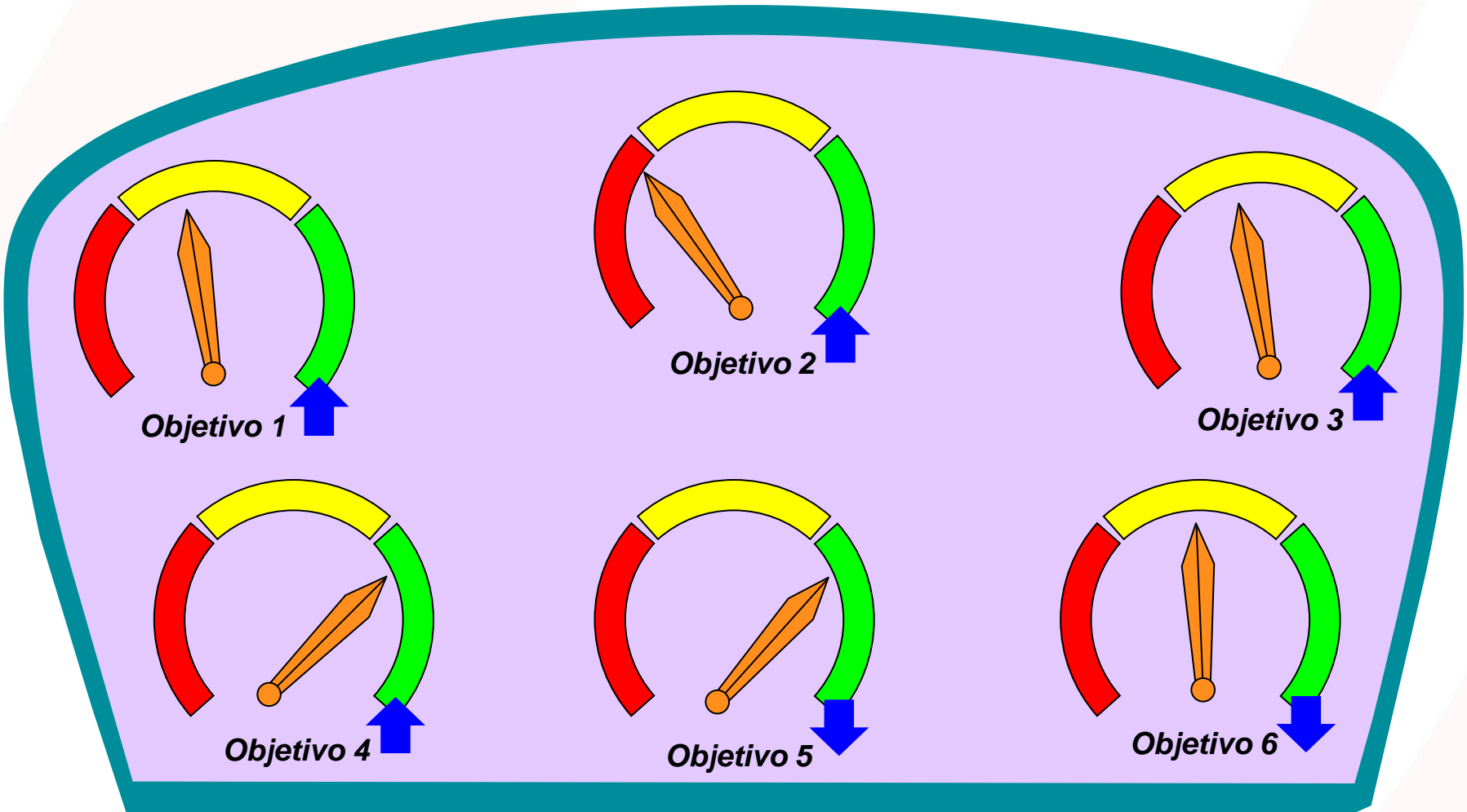




# Formato del Reporte de Progreso

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



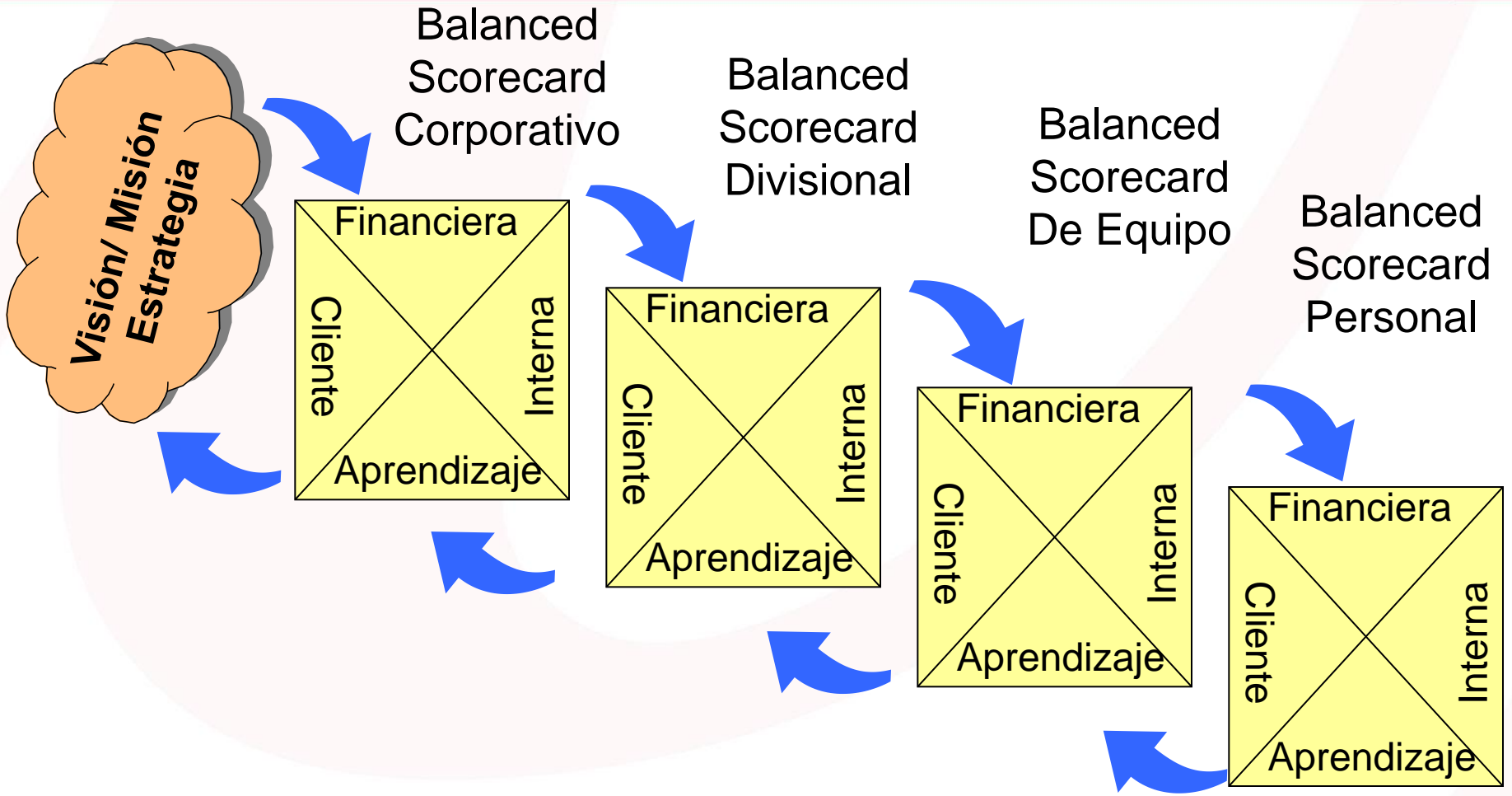
Objetivos	Indicador	Metas		Programas
		Año 1	Año 2	
Retención de clientes	% de retención	75%	75%	Customer Relationship Management (CRM)
Servicio al Cliente	Calificación de Encuesta	85%	88%	Customer Relationship Management (CRM)
Relaciones con el cliente	Llamadas de salida VS Total de llamadas	45%	58%	Customer Relationship Management (CRM)
Entrega rápida	Tiempo de vuelta completa	15m	14m	Sistema de Ciclo de proceso
Servicio efectivo	Soluciones a la 1 <sup>ra</sup> 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



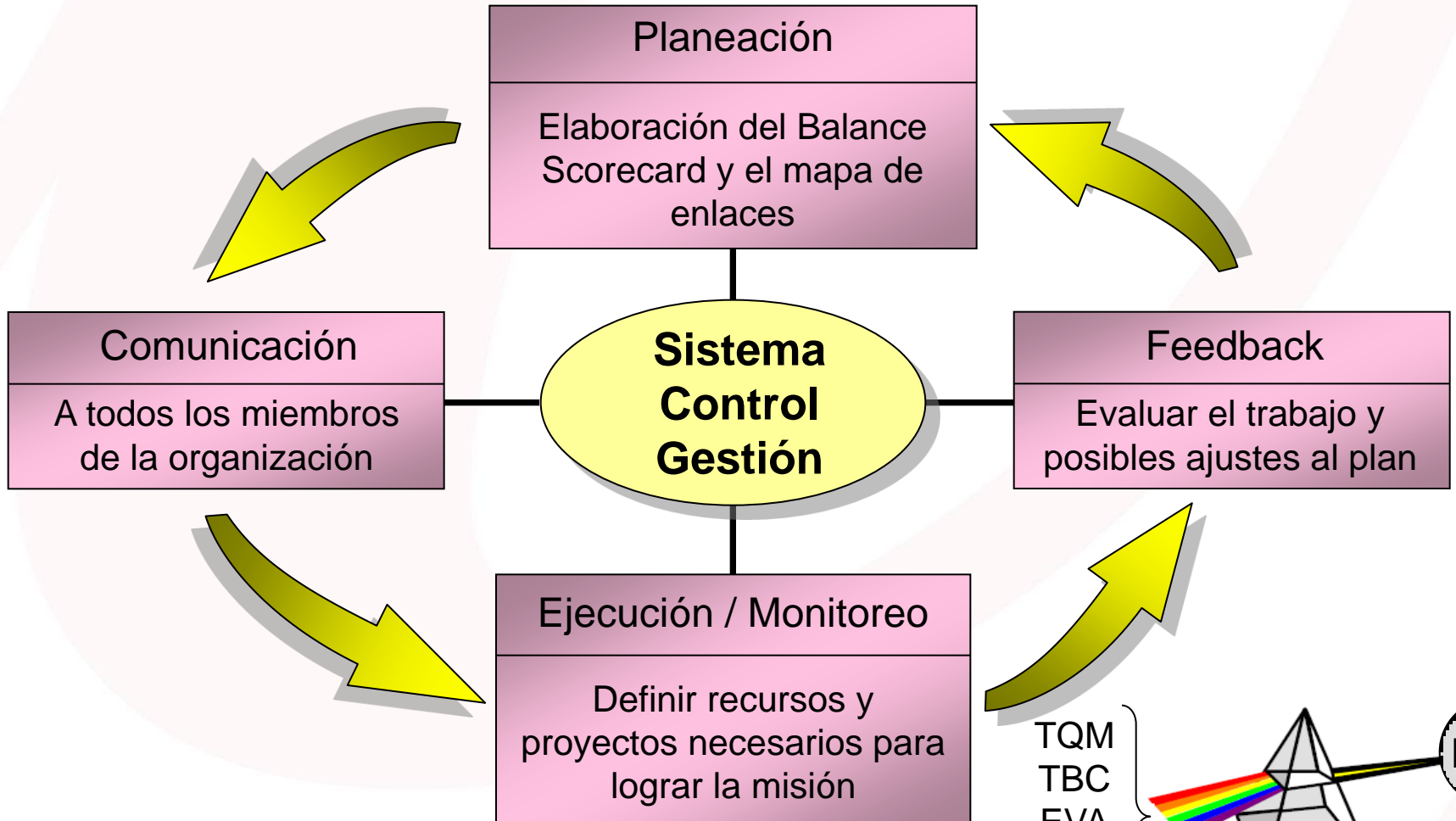


# La estructura sigue a la estrategia

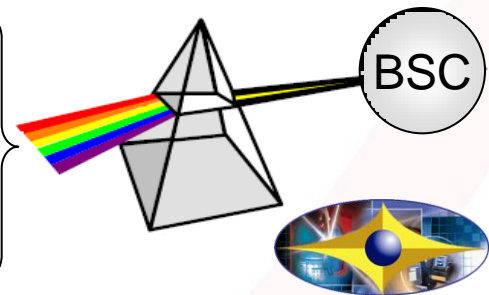
## *Desarrollo funcional cruzado del Balanced Scorecard*

<b>Nivel ejecutivo</b>	<b>Gerencia media</b>	<b>Niveles inferiores</b>
<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

