



Taller 5:

Alineación del Plan Estratégico con Tableros de Control (BSC) y su Relación con ISO 9001:2000

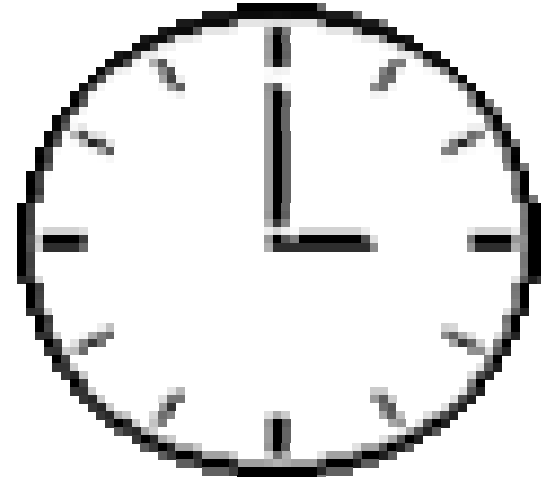
Miguel Ángel Anza Calderón

Mayo 25, 2005



Metodología

- Exposición de Conceptos
- Ejercicios Muestra del Expositor
- Ejercicios Prácticos de Participantes
- Proyecto de Participantes



¿Qué Vamos a Ver en este Taller?

1: Plan Estratégico

- Conceptos básicos y dinámica de la estrategia
- Desarrollo de la Misión del Proyecto/Área
- Ejercicio Práctico de los Participantes
- Role e importancia de los Grupos de Interés
- Ejercicio Práctico de los Participantes
- El Posicionamiento Estratégico Integral
- Relación ISO 9001:2000 con la Estrategia

2: El Mapa Estratégico

- Concepto y Configuración
- Ejercicio Muestra del Expositor
- Ejercicio Práctico de Participantes

3: El Cuadro de Control (BSC)

- Estableciendo objetivos, mediciones, metas y proyectos
- Diseño del Cuadro de Control Integral (BSC) del Proyecto/Área
- Ejercicio Muestra del Expositor
- Ejercicio Práctico de Participantes

4: Sistema de Indicadores Estratégicos

- 5 Pasos para el Desarrollo de Indicadores
- La Cédula de Indicadores
- Ejercicio Muestra del Expositor
- Ejercicio Práctico de Participantes

5: El Tablero de Control (Reportes del BSC)

- Modelos de Tableros
- Diseño del Tablero de Control del Proyecto/Área del Participante

Plan Estratégico – Conceptos y Dinámica de la Estrategia



El Objetivo Fundamental del Negocio:

**“Crear Valor a Accionistas,
Clientes, Consumidores
y Empleados”**

La Estrategia nos Dice el Cómo Pretendemos Crear este Valor

La Ejecución de esta Misión la Realizan un Grupo de Áreas Especializadas, cada una con sus Disciplinas y Culturas



Lograr una Alineación es la Clave para una Ejecución Exitosa de la Estrategia

La Estrategia – Son una Serie de Hipótesis de *Causas y Efectos*.

Son Enunciados de:

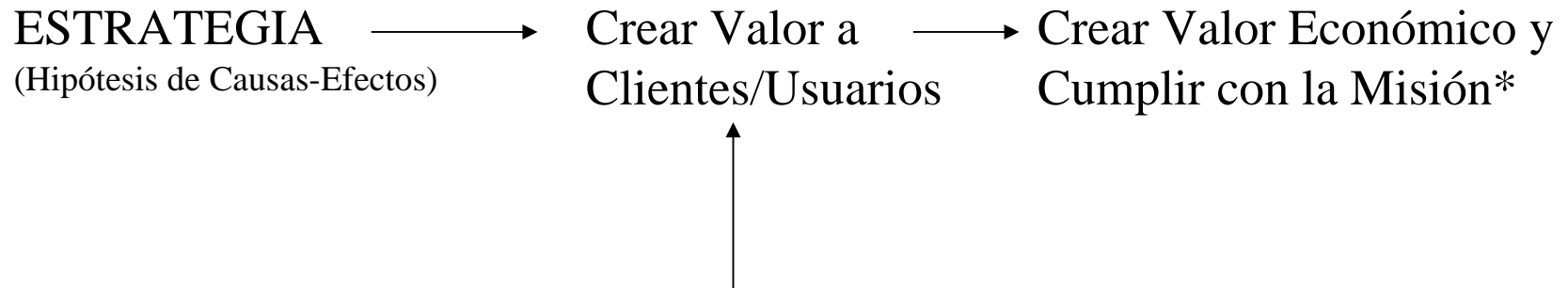
-Si yo hago esto

-Entonces sucederá

esto

Su Objetivo es *Crear Valor*

Dinámica de la Estrategia



- Crear y Entregar Propuestas de Valor al Segmento de Mercado Seleccionado –
 - Diferenciadas de las de la Competencia = Ventajas Competitivas
-

***Las Instituciones gubernamentales o no-lucrativas enfocan su estrategia a cumplir con la Misión que tienen asignada por medio de crear valor a sus usuarios y grupos de interés**

Elementos Para “Diferenciar” y Crear Ventajas Competitivas:

~ATRIBUTOS DEL PRODUCTO - SERVICIO :

- Calidad (Implica que el producto-servicio “cumpla”-Que funcione!)
- Tiempo de Servicio
- Tiempo de Entrega del Producto
- Accesorios especiales del producto o servicio
- Disponibilidad/Selección
- Productos/Servicios Innovadores

~IMAGEN:

- Marca
- Prestigio
- Moda
- Relaciones Publicas

~PRECIO

- Descuentos
- Promociones
- Crédito

~RELACIONAMIENTO:

- Servicio al Cliente
- Fácil de Usar/Accesibilidad
- Servicios asociados
- Comunicaciones con Clientes/Pacientes
- Publicidad y Propaganda

Según la industria y el mercado en la que se encuentre la Organización, se definirá una línea estratégica basada en una o varias Propuestas de Valor

Operación y Estrategia

Para Producir y Entregar sus Propuestas de Valor una Organización tiene dos Funciones:

- ▶ Las Operativas, que tienen como fin trabajar en elevar la *Eficiencia* del proceso de conversión y están más dirigidas hacia adentro de la Organización.
- ▶ Las Estratégicas, que están más relacionadas con la *Eficacia* para crear Valor y con su *posicionamiento estratégico* al exterior de la Organización.

Las Organizaciones Operan en Dos Planos

Procesos Operativos	Procesos Estratégicos
<ul style="list-style-type: none"> • Son procesos que tienen que ver con la eficiencia de la Organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Son los procesos que generan valor a los Grupos de Interés
<ul style="list-style-type: none"> • Tienen un alto impacto en la Productividad y en los Costos del Negocio 	<ul style="list-style-type: none"> • Tienen un alto impacto en los Resultados del Negocio y en el cumplimiento de su Misión
<ul style="list-style-type: none"> • Se basan en su Sistema de Calidad – ISO 9001:2000 	<ul style="list-style-type: none"> • Se basan en un Modelo para Desarrollar un Plan Estratégico y en una Metodología para la Ejecución de la Estrategia (BSC)
<ul style="list-style-type: none"> • Estos Procesos se integran con: <ul style="list-style-type: none"> – Funciones – Políticas y Procedimientos – Tecnología de Apoyo 	<ul style="list-style-type: none"> • El Modelo necesita un Sistema de Calidad muy eficiente para lograr su Ejecución táctica y operativa

La Misión – Define la Creación de Valor a los Grupos de Interés de la Organización



Creación y Uso de la Misión

Condiciones.....

- La Misión debe decir principalmente quiénes somos y qué hacemos en 20 segundos o menos
- El alcance de la Misión será de **5 a 10 años**
- Una buena Misión cuando mucho, se integra con 2 ó 3 oraciones
- Debe ser *creída, aceptada y ejecutada* por todos

La Definición de la Misión Siempre se Debe de Orientar al Cliente/Usuario – Nunca al Producto

- Xerox: “Hacemos copadoras” -
“Ayudar a incrementar la productividad de nuestros clientes”

- Walt Disney Productions: “Hacemos películas de caricaturas” -
“Divertir a la gente”

- IMSS: “Mejorar la calidad de vida de nuestros Derechohabientes”

- Toyota: “Vendemos automóviles de mucha calidad”
“Fabricamos los mejores vehículos para una transportación segura, cómoda y confiable de nuestros clientes”

- Palacio de Hierro: “Somos la mejor tienda departamental en México”
“Brindar a nuestros clientes la mejor experiencia de compra en centros comerciales”

Ejercicio 1.

Definiendo una Misión

- Escribe la Misión de tu Proyecto, Área u Organización.
- Este puede ser un ejercicio grupal.

Los Grupos de Interés de la Organización y sus Expectativas – Son todos aquellos quienes intercambian recursos con la organización y que se benefician o afectan mutuamente de la existencia exitosa del negocio.

Propietarios/Accionistas

Clientes/Usuarios/Pacientes

Consumidores

Comunidad

Proveedores

Empleados

Directivos

Sindicatos

Bancos

Universidades

Competidores

Gobierno



- Ejercicio 2. (1) Define quiénes son tus Grupos de Interés (3 máximo)*
(2) Define que esperan recibir del área o de la organización
(3) Redacta estas Necesidades como Objetivos Estratégicos

Formato para el Análisis de los Grupos de Interés

Grupos de Interés	Qué Esperan Recibir	Objetivos Estratégicos
1.		
2.		
3.		

El Posicionamiento Estratégico Integral



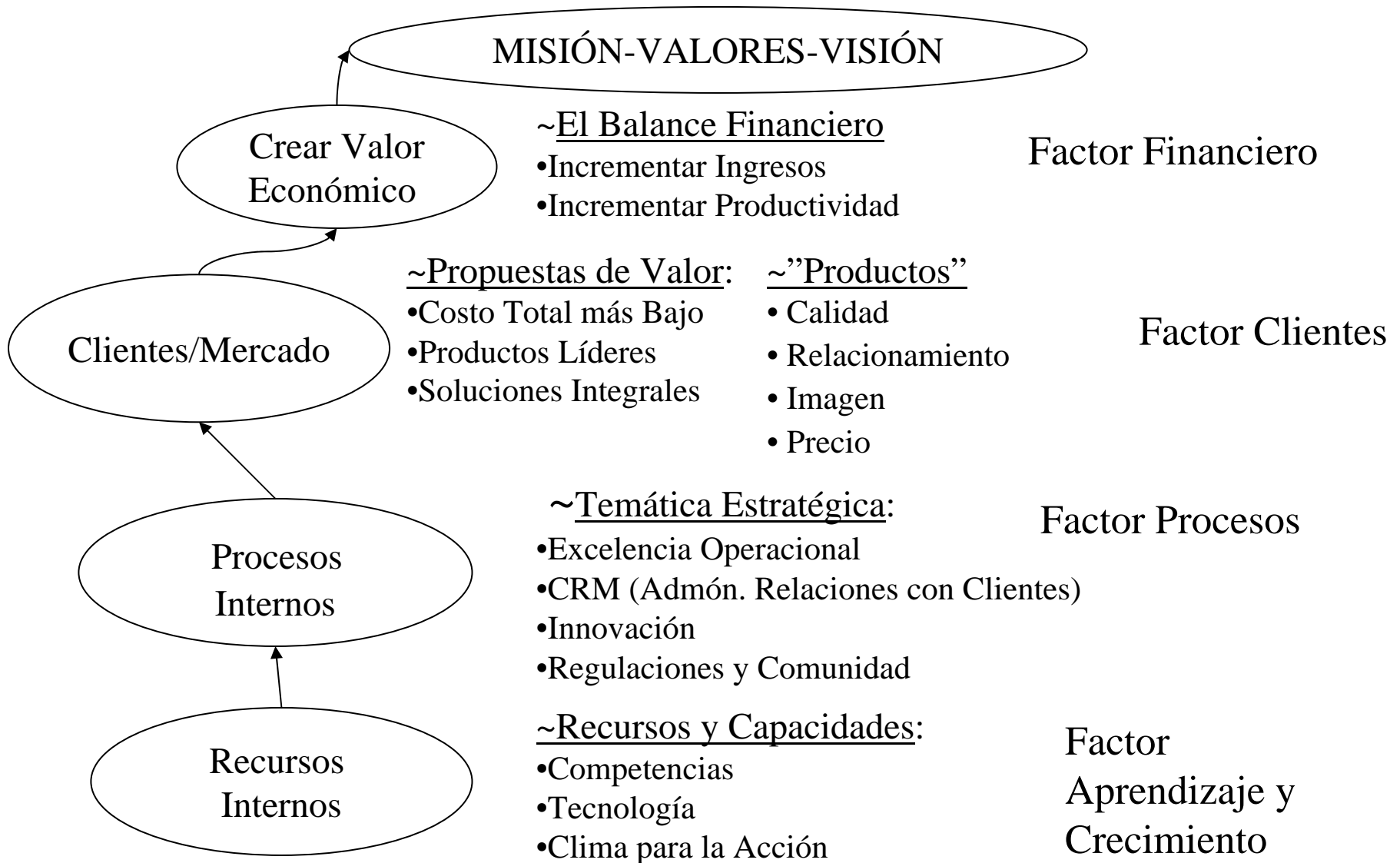
El Posicionamiento Estratégico Integral.....partiendo del entendimiento de que la estrategia nos describe el cómo pretendemos crear valor a nuestros Grupos de Interés, debemos definir un PEI:

- Lograr un balance adecuado entre ingresos y costos
- Definir una línea estratégica de creación de valor a mis clientes y grupos de interés en general
- Entender y definir que “productos” tendré que entregarles a mis clientes que me den una ventaja competitiva
- Entender y definir que procesos serán necesarios para producir y entregar mis “productos”
- Entender y definir qué competencias, soporte tecnológico y clima organizacional necesitaré para que mis procesos se ejecuten en niveles de excelencia

El Posicionamiento Estratégico Integral.....cambia su estructura en organizaciones gubernamentales y no lucrativas:

- Qué “productos” tendré que desarrollar y entregar a mis clientes – usuarios – consumidores y grupos de interés en general
- Qué procesos deberé de desarrollar para asegurar una producción y entrega exitosa de mis “productos”
- Qué competencias, tecnología de apoyo y clima organizacional deberé de generar para asegurar una exitosa ejecución de mis procesos
- Qué recursos y qué regulaciones deberé de contemplar y lograr para poder operar y ejecutar toda mi estrategia

Ruta para el Posicionamiento Estratégico



Perspectiva Financiera: Balance del Incremento en Ingresos y el Incremento en la Productividad (reducción de costos)



Para Crear Valor al Cliente, la Estrategia se Inicia con la Definición de la Propuesta de Valor

1. Propuestas de Valor Basadas en el **Precio**: La mejor oferta por su *relación precio/valor* de su Segmento. Ejemplos:

- Viana
- Hospital Gral.
- Big Cola

2. Propuestas de Valor Basadas en el **Producto**: Productos líderes en el mercado por su *calidad, prestigio, tecnología avanzada, innovación, etc.* Ejemplos:

- Palacio de Hierro
- Coca Cola
- Hospital Ángeles

3. Propuestas de Valor Basadas en **Soluciones Integrales**: Servicios y productos presentados en paquetes o cadenas correlacionadas que son *convenientes para el cliente* porque le facilitan las cosas y porque pueden ser más baratas que si las adquieren por separado

- Funerarias García López
- ES Pemex
- Sanborns

“Productos” Para Entregar a mis Clientes que me Crearán mis Ventajas Competitivas:

~ATRIBUTOS DEL PRODUCTO - SERVICIO :

- Calidad (Implica que el producto-servicio “cumpla”-Que funcione!)
- Tiempo de Servicio
- Tiempo de Entrega del Producto
- Accesorios especiales del producto o servicio
- Disponibilidad/Selección
- Productos/Servicios Innovadores

~IMAGEN:

- Marca
- Prestigio
- Moda
- Relaciones Publicas

~PRECIO

- Descuentos
- Promociones
- Crédito

~RELACIONAMIENTO:

- Servicio al Cliente
- Fácil de Usar/Accesibilidad
- Servicios asociados
- Comunicaciones con Clientes/Pacientes
- Publicidad y Propaganda

Según la industria y el mercado en la que se encuentre la Organización, se definirá una línea estratégica basada en una o varias Propuestas de Valor

La Temática Estratégica Necesaria para Crear y Entregar Valor al Cliente

Propuestas de Valor a Clientes → Crear Valor Económico

Temas Estratégicos = Procesos

Innovación

- Identificar nuevas Oportunidades
- Seleccionar Proyectos
- Diseñar y Desarrollar nuevos Productos y Servicios
- Lanzar nuevos Productos y Servicios

Relaciones con Clientes

- Seleccionar Clientes
- Adquirir Clientes
- Retenerlos
- Crecer y Profundizar las Relaciones con Clientes
- Servicio a Clientes

Excelencia Operacional

- Desarrollar Relaciones con Proveedores
- Producir Productos y Servicios
- Distribuir a Clientes
- Administrar el Riesgo

Regulaciones y Comunidad

- Mejorar el Desempeño en Ambiente, Salud y Seguridad
- Administrar y Cumplir con los Procesos Regulados
- “Cuidar” y Crecer a la Comunidad



El Factor Aprendizaje y Crecimiento - Soporte de toda la Estrategia

**Factor
Financiero**

Ingresos/Ventas

**CREAR VALOR
ECONÓMICO**

Productividad/Costos

**Factor
Clientes**

Propuestas de Valor a Clientes (Cos. Total Más Bajo-Producto Líder-Soluciones Inte.)
Atributos del Producto/Servicio - Relacionamiento - Imagen - Precio

**Factor
Procesos
Internos**

Temas Estratégicos

Innovación

Relaciones con
Clientes

Excelencia
Operacional

Regulaciones y
Comunidad

**Factor
Aprendizaje
y
Crecimiento**

Competencias

- Habilidades
- Conductas/Actitudes
- Conocimientos

Tecnología

- Sistemas
- Bases de Datos
- Redes

Clima para la Acción

- Conocimiento Estratégico
- Liderazgo
- Trabajo en Equipo
- Alineación de objetivos



Ejercicio 3.

Escribe tu Posicionamiento Estratégico (una página)

(puede ser de tu Empresa, Organismo, Área o Proyecto)

▶ Inicia con tu Misión

1. Balance Financiero – Metas de Ingresos – Productividad
2. Propuesta de Valor - ¿Calidad? - ¿Precio? -¿Soluciones Integrales?
3. Define tus Productos y Servicios a entregar
4. Temática Estratégica - ¿Qué procesos?
5. Competencias, Tecnología y Clima para la Acción

Ejercicio 3 bis

Posicionamiento Estratégico para Organizaciones del Sector Público o No Lucrativas:

1. Inicia con tu Misión
2. Define los Productos y Servicios que deberás de entregar a tus clientes
3. Define los procesos que serán necesarios para producir y entregar tus productos y servicios
4. Define las competencias, el soporte técnico y el clima organizacional que será necesario para ejecutar los procesos con excelencia
5. Define qué recursos y qué regulaciones necesitarás para ejecutar tu estrategia

Formulando la Estrategia

Tomando el Posicionamiento
Estratégico Podemos Graficar a la
Estrategia por medio del

Mapa Estratégico



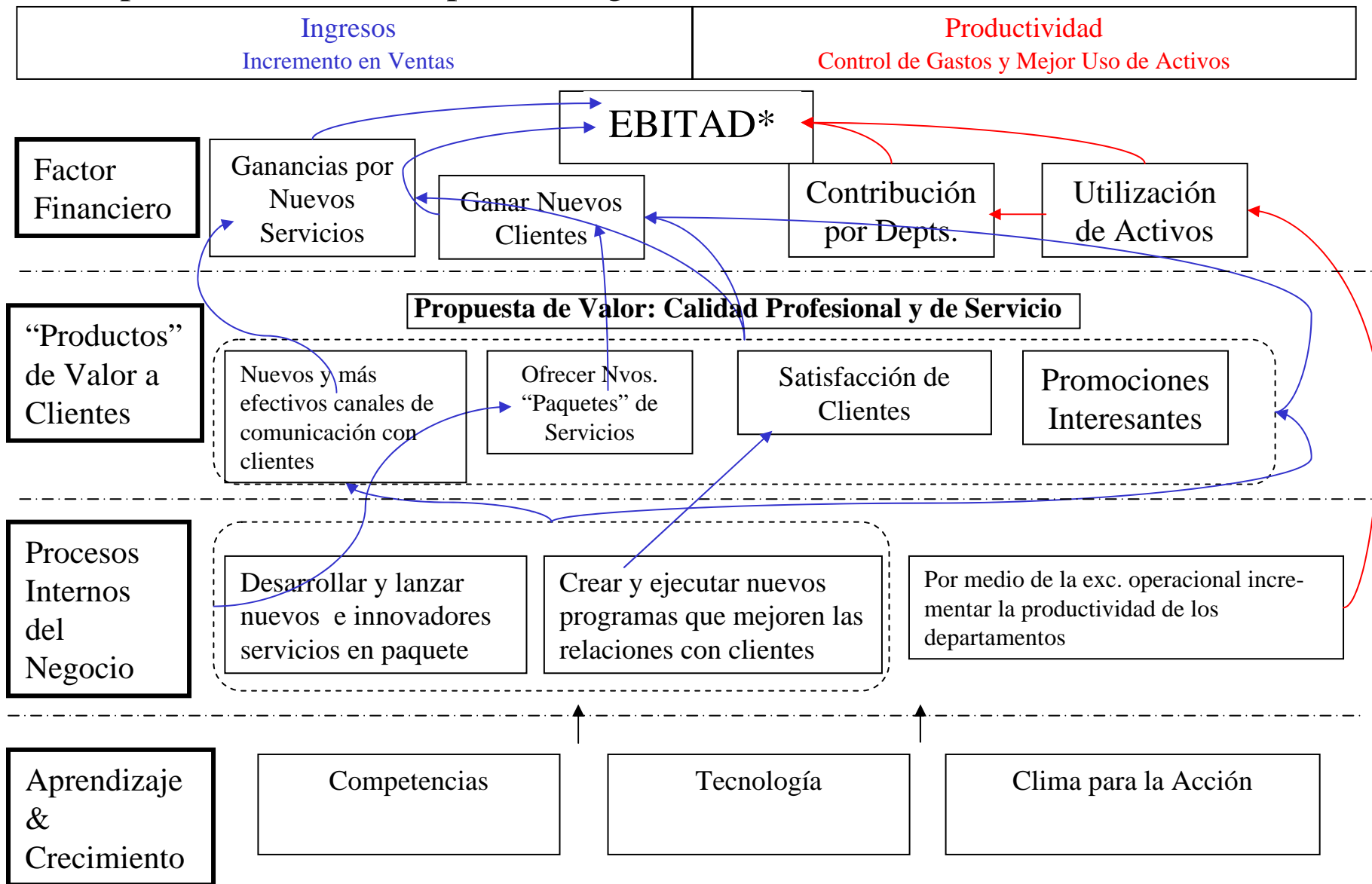
El Mapa Estratégico del BSC

La esencia para poder implantar una estrategia requiere:

- 1o. **Describir** - El Mapa Estratégico es un marco estructural que **describe** a la estrategia.
- 2o. **Entender** - La Estrategia tiene que ser **entendida** por todos en la Organización.
- 3o. **Alinear** - El Mapa Estratégico demuestra la **alineación** de actividades y funciones requeridas para poder alcanzar las metas de la Organización

¡Podemos Comunicar y Compartir a la Estrategia con Todos!

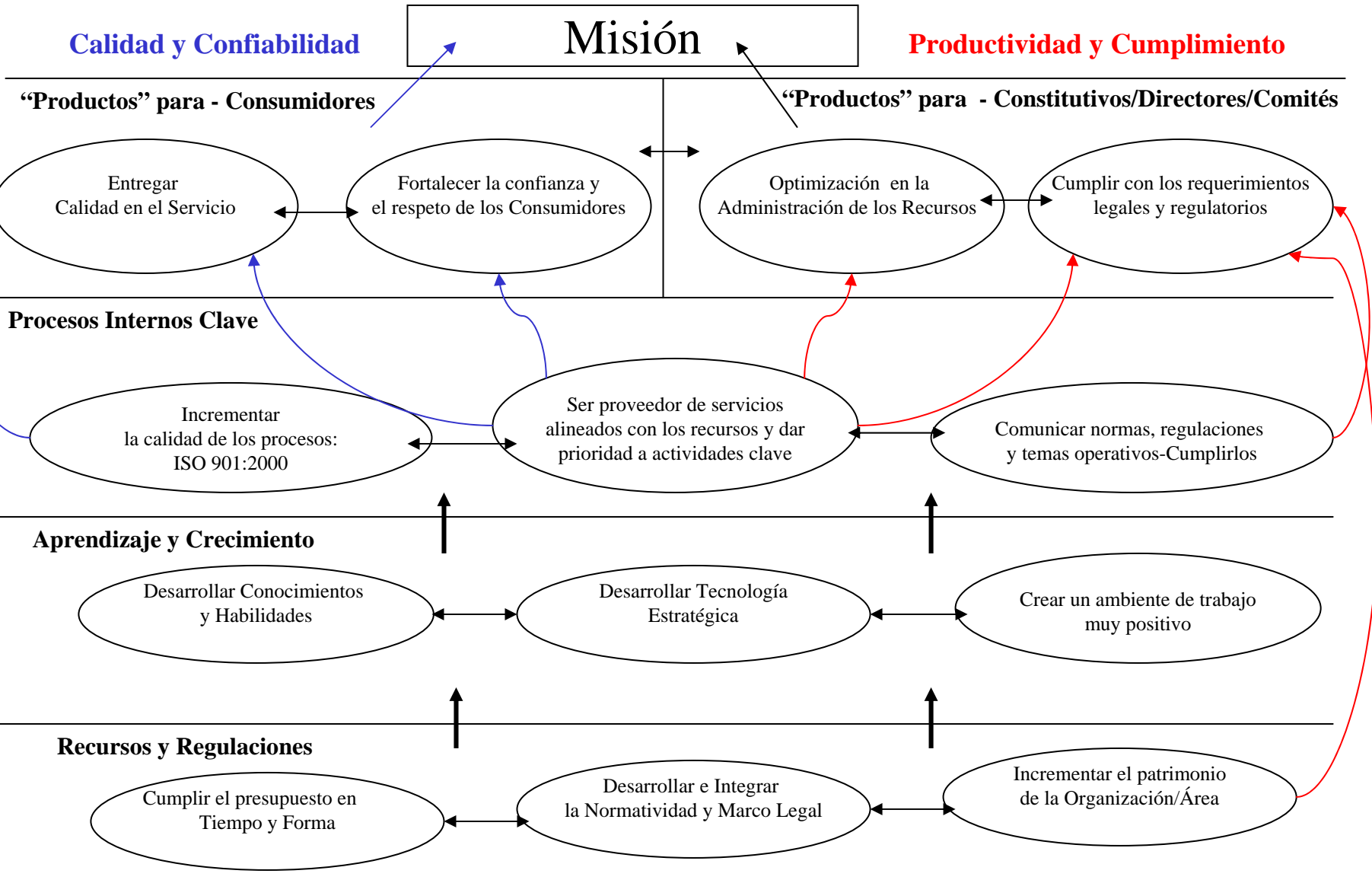
Hospital Sta. Marta:-Mapa Estratégico



* Utilidades de Operación

maac

Modelo de un Mapa Estratégico para OSP y No Lucrativas



Ejercicio 4

- Desarrolla el Mapa Estratégico de tu Proyecto/Área u Organización
- Usa como Guía tu Posicionamiento Estratégico Integral

La Ejecución de la Estrategia - La Metodología del Balanced Scorecard



¿Qué es un Balanced Scorecard?

- Es un sistema integral para la administración estratégica
- Es una herramienta de control e información que lleva a *la estrategia a la acción*
- Se integra con 4 factores:
 - *Financiero*
 - *Clientes/Mercado*
 - *Procesos Clave del Negocio o del Área*
 - *Aprendizaje y Crecimiento de Empleados*
- Integra en estos factores de 20 a 25 indicadores
- Se integra con un:
 - *Mapa Estratégico > Formula la Estrategia*
 - *El Balanced Scorecard > Ejecuta a la Estrategia*
 - *El Reporte del Balanced Scorecard > Evalúa a la Estrategia*

¿Cómo Definimos al Balanced Scorecard?

“El Balanced Scorecard es una metodología para traducir la Misión y Estrategia de una Organización en un grupo de *Indicadores* numéricos de desempeño que agrupan y enlazan todos los niveles y funciones de esa Organización”

Ventajas del Balanced Scorecard

- ✓ Clarifica y lleva la misión, visión y objetivos del negocio a toda la organización
- ✓ Comunica y alinea todas las mediciones del negocio a los resultados financieros
- ✓ Planea y alinea los procesos clave del negocio
- ✓ Eficientiza la retroinformación - *feedback*

¿Quiénes lo Usan?

SECTORS O GIROS	PORCENTAJE
Gobiernos e Instituciones Públicas Descentralizadas	11.3%
Hospitales e Instituciones de Salud	9.0
Empresas de Tecnología de Información	7.4
Empresas Manufactureras (procesos de fabricación)	7.2
Telecomunicaciones	5.6
Servicios Financieros Diversos	4.6
Seguros	4.6
Servicios Profesionales	4.6
Manufactura (procesos indistintos)	4.3
Educación	3.8
Bancos	3.6
Petróleo, Gas y Derivados	3.6
Organizaciones No-Lucrativas	3.3
Productos de Consumo	2.8
Ingeniería/Construcción	2.5
Tiendas Departamentales y Minoristas	2.1
Transportación	2.1
Empresas del Entretenimiento	1.5
Farmacéuticas	1.5
Medios de Comunicación	1.2



Partiendo del Mapa Estratégico, elaboramos un Cuadro de un Balanced Scorecard o Tablero de Control que incluye:

- Factores del BSC
- Objetivos de cada Factor
- Mediciones
- Metas
- Proyectos

FACTORES	OBJETIVOS	INICIATIVAS Y MEDICIONES	METAS	PROYECTOS
FINANCIERO	Incremento en Utilidades de Operación	•Mejorar Ganancias anuales por nuevos clientes	+25%	N.A.
		• Mejorar Ganancias por nuevos servicios/paquetes	+30%	N.A.
CLIENTES/ MERCADO	Soluciones Integrales a Clientes	•Incremento en ventas como efecto de nva. oferta	+8%	•Programa de promociones de nvos. Servicios./Paquetes
		•Incremento en sat. de clientes	80%	•Programa: “Excelencia en el Servicio”
PROCESOS INTERNOS CLAVE	<ul style="list-style-type: none"> •Desarrollo y entrega de nuevos servicios/paquetes •Incrementar relaciones con clientes •Excelencia operacional 	•No. 1 en el mercado con nvos. servicios/tecnología	1 por trimestre	•Programa de Innovación Continua
		•Abrir nvos. canales de comunicación a nvos. segmentos	1 por semestre	•Iniciar programa de CRM •Iniciar e-business
		•Mejorar tiempos de respuesta	+30%	•Iniciar programa de “Mejora Continua de Procesos”
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> •Competencias •Tecnología •Clima para la Acción 	•Desarrollar competencias cruzadas	95%	•Programa de cross-training •Programa de técnicas de innovación
		•Retener a personal clave	95%	•Hacer más competitivo el paquete de compensaciones



FACTORES	OBJETIVOS	INICIATIVAS Y MEDICIONES	METAS	PROYECTOS
Clientes/ Usuarios	Ofrecer Soluciones Integrales	• Incremento en no. de clientes atendidos	+17.5%	• NA
		• Incremento en satisfacción de clientes	+30%	• NA
Procesos Internos	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo y entrega de nuevos servicios/productos • Incrementar relaciones con clientes • Excelencia operacional 	• Abrir nvos. canales de comunicación, orientación y relaciones con clientes	1 por semestre	• Iniciar programa de administración de relaciones con clientes
		• Mejorar tiempos de entrega de servicios	+30%	• Iniciar programa de “Mejora Continua de Procesos”
Aprendizaje y Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Competencias • Tecnología • Clima para la Acción 	• Desarrollar competencias cruzadas	95%	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de capacitación cruzada • Capacitación en técnicas de mejora de procesos
		• Mejorar efectividad de sistemas de TI	95%	• Desarrollar programa de TI
Recursos y Regulación	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de metas Financieras 	• Control y reducción de gastos corrientes	-15%	• Programa de control del Presupuesto
		• Incrementar ingresos por nuevos servicios	+15%	• Programa: “Salir al Mercado”

Ejercicio 5.

- **Elabora un Cuadro de tu Balanced Scorecard**
- **Usa como Base a tu Mapa Estratégico**

Seguimiento y Evaluación Continua de la Estrategia –

Sistema de Indicadores Estratégicos para el Tablero de Control



Cómo Desarrollar Indicadores

Los 5 Pasos	Objetivo Estratégico	Definición del Objetivo	Indicador
<p>1o. Las Indicadores controlan los Cambios Organizacionales. Debemos entender qué y cómo queremos cambiar.</p> <p>2o. Construir un Mapa Estratégico</p> <p>3o. Escribir la definición de los Objetivos Estratégicos que queremos alcanzar</p> <p>4o. Escoger cuál Indicador nos hace más sentido desde la racionalidad del Negocio</p> <p>5o. Priorizar y seleccionar las Indicadores finales</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Incrementar en un 15% las ventas cruzadas de los productos y/o servicios de la Compañía 	<ul style="list-style-type: none"> •Reconocemos que crecer las cuentas por medio de vender más productos a nuestros clientes actuales representa un incremento en nuestras utilidades. •Por lo tanto, debemos seleccionar clientes potenciales de nuestra cartera y activamente promover y venderles productos/servicios adicionales que les sean atractivos 	<ul style="list-style-type: none"> •Número de clientes a los que les vendemos dos o mas productos de nuestra línea, entre el total de clientes que nos compran, por 100, comparado contra un dato histórico de referencia

Cedula de Indicadores		Num. de Indicador _____
Nombre del Indicador:		Fecha de Elaboración _____
		Fecha de Revisión _____
Definición y Alcance del Indicador:		
Método de Cálculo:		Estándar/Meta:
Área Responsable:		Área Corresponsable:
Documentos o Reportes Origen:		Frecuencia del Reporte de este Indicador:
Nombre - Puesto	Firma	Fecha
1.		
2.		
3.		



Cedula de IndicadoresNum. de Indicador: 035/04**Nombre del Indicador:**

Tiempo de espera en el área de Recepción

Fecha de Elaboración: 4 de enero, 2005.**Fecha de Revisión:** 4 de julio de 2005**Definición y Alcance del Indicador:**

Este indicador reporta el tiempo de espera de los clientes desde que se registran hasta que son llamado para pasar a ser atendidos

Método de Cálculo:

Se divide el número de clientes que son atendidos en menos del tiempo/estándar/meta acordado entre el total de clientes que solicitan un servicio en el área de recepción. El resultado lo multiplicamos por cien.

Estándar/Meta:

El 90% de los clientes/pacientes deberán de ser atendidos en 10 minutos o menos

Área Responsable:

Área de Recepción

Área Corresponsable:

Jefatura de Sistemas

Documentos o Reportes Origen:

Reporte de tiempos de espera en recepción

Frecuencia del Reporte:

Este reporte es mensual

Nombre - Puesto**Firma****Fecha**

1. Jorge López Bolaños - Jefe de Area de Recepción

2. Héctor Palacios Novelo – Sub-Director de Operaciones

3. Luís Emilio Bourlon – Director General



Ejemplos de Mediciones del Balanced Scorecard por Cada Factor

Factores	Mediciones	Indicadores
Consumidores/ Grupos de Interés	<i>Incrementos-Mejoras:</i> <ul style="list-style-type: none"> •Satisfacción •Resultados •Cumplimientos 	<i>Índices:</i> <ul style="list-style-type: none"> •Satisfacción con la calidad de productos-servicios •Satisfacción con tiempos de entrega •Satisfacción con cumplimiento de resultados (productividad/presupuestos) •Satisfacción con cumplimiento de regulaciones y normatividad
Procesos Internos Clave	<i>Incremento, Desempeño:</i> <ul style="list-style-type: none"> •Procesos de Innovación •Procesos de Operación/Producción •Procesos de Relaciones y manejo con Consumidores •Procesos de Servicio Pos-entrega 	<i>Índices de eficiencia:</i> <ul style="list-style-type: none"> •Ciclo Total del Proceso •Defectos-Retrabajos-Rechazos •Entregas Correctas •Costos
Aprendizaje y Crecimiento	<i>Cumplimiento y Efectividad:</i> <ul style="list-style-type: none"> •Competencias de empleados •Capacidad y eficiencia de sistemas •Empowerment y Moral de empleados •Alineación y entendimiento estratégico 	<i>Índices:</i> <ul style="list-style-type: none"> •Capacitación y Certificaciones de Empleados-Gerentes •Productividad y Calidad de Sistemas •Productividad y Efectividad de Empleados y Líderes •Satisfacción de empleados •Compromisos y Objetivos Personales alineados con las Metas de la Organización
Financiero y Regulatorio	<i>Cumplimiento y Efectividad:</i> <ul style="list-style-type: none"> •Presupuestos •Logro de metas •Regulaciones y Normatividad 	<i>Índices:</i> <ul style="list-style-type: none"> •Control y efectividad de gastos e inversiones •Cumplimiento de objetivos por áreas y grupos •Cumplimiento de reglamentos, normas de operación y legales

Ejercicio 5.

1. Elabora una Cédula de Indicador
2. Una de cada factor de tu Cuadro Balanced Scorecard.

Control y Evaluación de la Estrategia

Modelos de Tableros de mando Integral (Reportes del I Scorecard)



FORMATO PARA EL REPORTE (MENSUAL) DEL BALANCED SCORECARD

FACTOR	OBJETIVO	MEDICIÓN	Frecuencia Reportes	BASE 2004	RESULTADOS REALES				META 2005	META 2006
					Mes Actual	Meta Mes	YTD	Meta YTD		
FINANCIERO										
CLIENTES										
INTERNO										
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO										

Reporte Mensual del Balanced Scorecard Ejemplo-Hospital Sta. Marta Mes: Marzo, 2005

FACTOR	OBJETIVO	MEDICIÓN	Frecuencia Reportes	BASE 2004	Resultados Actuales				PLAN 2005	META 2006
					Mes	Meta	YTD	Meta		
					Actual	Mes	Actual	YTD		
Financiero	▪ Mejorar ingresos anuales por nuevos clientes/pacientes	▪ EBITAD	M	\$12.0	\$0.05	\$1.0	\$0.2M	\$3.0M	\$15.0	\$25.0M
		▪ Márgenes Netos por Clientes/Pacientes	M	13%	10%	13%	9%	15%	15%	20%
	▪ Costo Más Bajo de la Industria	▪ Gatos de Operación Totales(pesos por paciente)	M	\$75	\$90	\$75	\$75	\$70	\$70	\$65
		▪ Incrementar Ventas	▪ Incremento en Ventas: Por Segmento (%)	T	15%	10%	15%	8%	17%	17%
			– % de Clínica	T	10%	10%	10%	10%	11%	11%
		– % Hospital	T	25%	15%	25%	20%	25%	25%	28%
		– % Externos	T	10%	6%	10%	10%	11%	11%	10%
Clientes	▪ Incrementar la Satisfacción de nuestros clientes/pacientes	▪ Encuestas de Satisfacción (%)	M	75%	61%	85%	70%	85%	85%	90%
Procesos Interno	▪ Mejorar tiempos	▪ Citas otorgadas en 40 horas o menos	T	42 hrs.	55hrs.	40hrs.	45hrs.	40hrs	40hrs.	35 hrs.
	▪ Reducir no. errores	▪ Índice de errores/fallas registradas%	T	7%	16%	6%	7%	6%	6%	4%
	• Desarrollo de nuevos servicios	▪ No. de nvos. Servicios lanzados por trimestre	T	0	0	1	1	2	4	4
	▪ Manejo de la Ocupación	▪ Nivel de Ocupación %	M	75%	62%	80%	70%	80%	80%	85%
		▪ Índice de Disp.de Espacios (%)	M	85%	55%	87%	56%	87%	87%	90%
Aprendizaje y Crecimiento	• Mejorar clima organizacional	• Índice de la Encuesta de Clima Organizacional	M	75%	63%	80%	60%	80%	80%	85%
	▪ Ince. Conoci. y Habilidades	▪ Disponibilidad de Competencias Estratégicas	S	70%	55%	70%	60%	75%	75%	85%
	▪ Acceso a Inf. Estratégica	▪ Disponibilidad de Sistemas Estratégicos	S	90%	94%	93%	93%	92%	93%	95%



Reporte Mensual del Balanced Scorecard - Un Ejemplo (miles de pesos)









FACTOR	OBJETIVO	MEDICIÓN	Frecuencia Reportes	BASE '03	RESULTADOS ACTUALES				PLAN 2004	META 2006
					Mes Actual	Meta Mes	YTD	Meta YTD		
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar el número de personas capacitadas Mejorar índice de satisfacción de clientes y alumnos 	<ul style="list-style-type: none"> Incremento en num. de personas capacitadas (%) <ul style="list-style-type: none"> % de clientes A % de clientes B % de clientes C Incrementar el índice de satisfacción % 	T	12.5%	5%	17.5%	10%	17.5%	17.5%	30%
			T	15%	19%	19%	17%	19%	19%	20%
			T	12.5%	2.5%	14.5%	2.5%	14.5%	14.5%	18%
			T	5%	16%	16%	16%	16%	16%	20%
			M	70%	62%	80%	60%	85%	85%	95%
Procesos Internos de la Organización	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar utilidades Costos más bajos de operaciones Manejo de activos Incrementar índice de calidad de procesos 	Márgenes Brutos/Colegios/Mes (\$m)	T	\$2.0M	\$2.2M	\$2.2M	\$1.9M	\$2.2M	\$2.2M	\$3.0M
		Costo real/entre costo programado por curso	M	-12%	-20%	-17%	-20%	-18%	-18%	-20%
		Gastos de Colegios (pesos./personas capacitadas)	T	\$95	\$70	\$90	\$75	\$90	\$90	\$85
		Nivel de ocupación de plazas ofrecidas (num. de alumnos/num. de espacios disponibles por curso.)	M	85%	80%	90%	84%	90%	90%	98%
		Índice de Disponibilidad de Cursos (%)	M	85%	80%	85%	85%	87%	87%	90%
	M	70%	70%	80%	68%	80%	80%	90%		
Aprendizaje y Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> Involucramiento organizacional Competencias y Habilidades Básicas Acceso a Inf. Estratégica 	Índice de la Encuesta de Clima Organizacional	M	75%	73%	78%	70%	80%	80%	85%
		Disponibilidad de Instructores con Competencias Estratégicas	A	70%	65%	70%	60%	75%	75%	85%
		Disponibilidad de Sistemas y Equipos	A	90%	68%	90%	60%	90%	92%	95%
Financiero	<ul style="list-style-type: none"> Utilidades Costo Más Bajo 	P&G- Después de Impuestos	S	\$3.0M	\$4.8M	\$3.0M	\$4.1M	\$3.3M	\$3.3M	\$5.0M
		Márgenes Netos (pesos por personas capacitadas/total gastos por curso)	M	\$0.3M	\$2.0 M	\$1.5M	\$2.5M	\$1.5M	\$15M	\$20M
		Gastos de Operación Totales por colegio	M	\$750M	\$30M	\$60M	\$70M	\$100M	\$600M	\$550M

Scorecard (un ejemplo)

Fecha: Mes/Año

Area: Departamento: Grupo : Tipo de Puesto: Puesto: No.: Nombre del Empleado:

(Se puede hacer para cualquiera de estas áreas, puestos o personas)

Medición	Unidad de Medición	Resultado	Meta	Indice	Estatus	Score %
(1)Financiera: •Indice de Productividad •Caja/Km.	%	25.15	18.00	139.72		125.86 139.72
	\$	12.50	14.00	112.00		112.0
(2)Clientes: • Satisfacción de Clientes	Puntos	69.50	100	69.50		69.5 69.50
(3)Procesos: •Ciclo-Tiempo • Indice de Calidad del Proceso	Dias	1.88	2.00	106.00		120.52 94.00
	%	25.00	17.00	147.05		147.05
(4)Aprendizaje y Crecimiento: • Educación • Sat. de Empleados • Indice de Rotación	Hrs/Persona	44.53	40.0	111.32		111.32
	Puntos	81.0	80.0	102.25		102.25
	%	36.67	15.0	44.46		44.46



% Ponderación: (1) 35 – (2) 20 – (3) 10 – (4) 35

maac

Score Final Poderado: **100.10%**

Fórmulas para el Cálculo del Índice

- Para resultados Positivos para la Organización:

Resultado: X 25.15

Meta: Y 18.00

Índice: $100 + [(X-Y)/Meta] \times 100 =$

$$100 + [(25.15 - 18.00)/18.00] \times 100 = 139.72$$

- Para resultados Negativos pero Positivos para la Organización

Resultado X 12.50

Meta Y 14.00

Índice: $100 + [(Y - X)/Meta] \times 100 =$

$$100 + [(14 - 12.50)/14] \times 100 = 110.71$$

- Para resultados Negativos para la Organización:

Resultado: X 69.50

Meta: Y 100

Índice: $100 - [(Y-X)/Meta] \times 100 =$

$$100 - [(100 - 69.50)/100] \times 100 = 69.50$$

Gracias y Muchos Éxitos!

