

Método Balanced Scorecard, una herramienta estratégica y su relación con seguridad y salud ocupacional

Dra. Liliana Neriz Jara

***Facultad de Economía y Negocios
Universidad de Chile***

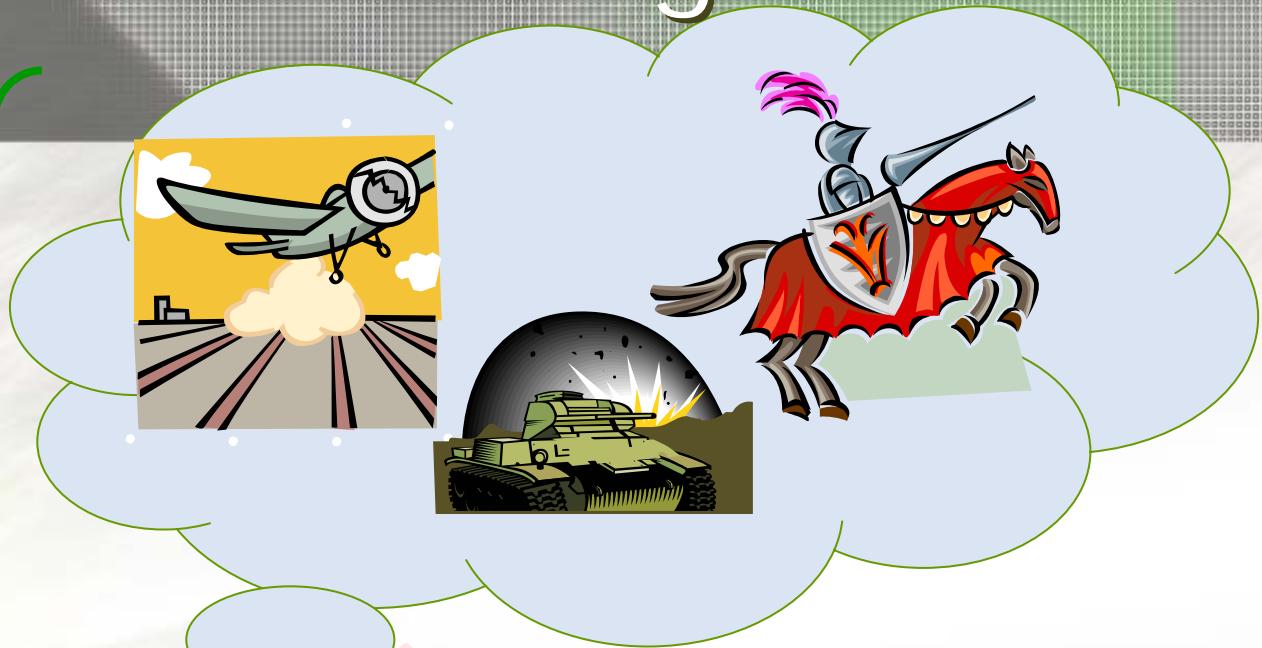
Concepción 9 de noviembre de 2007

Temario

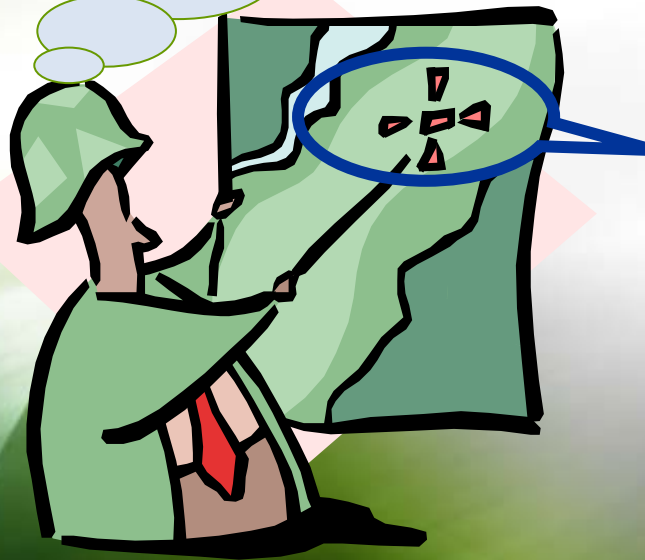
- Cuadro de Mando Integral
- Una Aplicación CMI
 - Mapa Estratégico
 - Tableros Operativos
- Conclusiones

Objetivos - Estrategia

ESTRATEGIAS



Los Directivos definen los objetivos de la organización y diseñan las estrategias principales para conseguir esos objetivos



objetivo

Barreras a la ejecución de la estrategia

Sólo 10% de las organizaciones ejecutan su estrategia

Barreras para la ejecución de la estrategia

Visión

Sólo el 5% de los empleados comprenden la estrategia

Personas

Sólo el 25% de los directivos tienen incentivos ligados a la estrategia

Dirección

El 85% de los equipos directivos dedican menos de una hora por mes a discutir la estrategia

Recursos

El 60% de las empresas no relacionan presupuestos y estrategias

El Cuadro de Mando Integral (CMI)



CON:

- **EQUILIBRIO EN RELACIONES CAUSA-EFECTO**
- **ENFOQUE EN 4 PERSPECTIVAS**
- **CLAVE EL TRABAJO EN EQUIPO**

Estructura del Balanced Scorecard

Misión Corporativa

VISION

Objetivos

Estrategia

Factores críticos de éxito

Indicadores de desempeño

- Planes de acción:
- Estratégicos
 - Individuales por empleados

BSC tiene 4 perspectivas

Financiero	
Objetivos	
Indicadores	
Metas	
Iniciativas	

Clientes	
Objetivos	
Indicadores	
Metas	
Iniciativas	

Visión y estrategia

Aprendizaje y Crecimiento	
Objetivos	
Indicadores	
Metas	
Iniciativas	

Procesos Internos	
Objetivos	
Indicadores	
Metas	
Iniciativas	

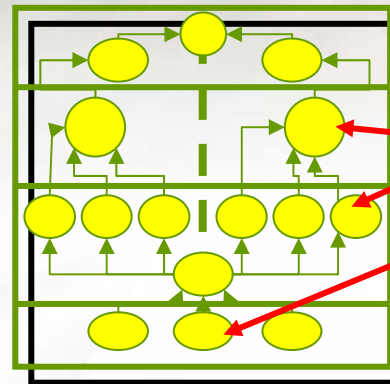
Modelo de Cuadro de Mando Integral

Indicadores

Indicadores	Periodo 1	...	Periodo n	Responsable
Indicador 1	Meta 1	...	Meta n	Resp. 1
Indicador 2	Meta 1	...	Meta n	Resp. 1
Indicador 3	Meta 1	...	Meta n	Resp 2

Para cada Objetivo estratégico se define los **Indicadores** clave que lo miden, las **Metas** que marcan los hitos dentro del Plan y los **Responsables** de evaluar su consecución.

Mapa Estratégico



El **Mapa Estratégico** define el contexto estratégico de gestión en cada nivel de la **arquitectura estratégica** de forma integrada. Está compuesto por los **Objetivos estratégicos** ordenados en **relaciones causa-efecto**.

Iniciativas Estratégicas

Iniciativa 1

Iniciativa N

Las **Iniciativas estratégicas** permiten alcanzar los objetivos y metas propuestos.

Metas e iniciativas

“Si un hombre no sabe
qué puerto busca,
cualquier viento es
bueno”



Séneca, Siglo IV A.C.

¿Por qué metas e iniciativas?



Metas e iniciativas



LNJ

Metas e iniciativas



Meta

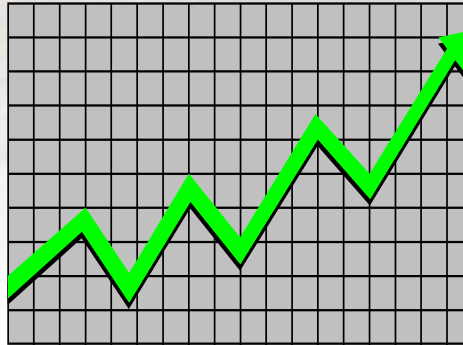
- Representación cuantitativa de un indicador en algún momento en el futuro.

Iniciativas

- Son los programas, actividades, los proyectos y las acciones en las que nos embarcaremos para alcanzar o sobrepasar las metas fijadas

Perspectiva Financiera

- **¿Cómo nos vemos ante los accionistas?**



- Define el desempeño financiero.
- Es el objetivo final de las otras perspectivas.
- Nos proporciona los indicadores de resultados.

Perspectiva del Cliente

- **¿Cómo nos ven nuestros clientes?**



- Identificar segmento de mercado y de cliente.
- Enfocar los objetivos hacia los clientes.

Perspectiva del Proceso Interno

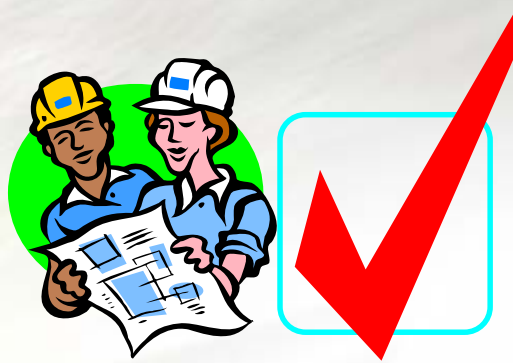
- **¿En qué debemos ser excelentes?**



- **Se deben identificar los procesos críticos**
- **Se deben identificar no sólo mejoras a sistemas actuales sino que también:**
 - ▶ **Determinar qué nuevos procesos permitirán lograr mayor rentabilidad en el futuro**
 - ▶ **Diseñar procesos de innovación que permitan crear valor en el largo plazo.**

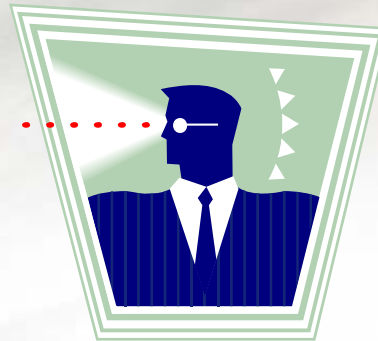
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

- Debemos aprender para crecer



- Permite identificar y construir objetivos e indicadores para el largo plazo.
- Proporciona la infraestructura para el logro de las otras perspectivas.

Un indicador ¿Qué es?



- Una visión de la realidad que permite evaluar el comportamiento de una variable

Identificar indicadores no financieros

Contraejemplo

Objetivo Intangible	¿Qué queremos conseguir realmente?	¿Cómo nos daremos cuenta que lo hemos conseguido?	¿Qué indicador mide el fin último que buscamos?
Innovación Desarrollar productos innovadores			Incremento en Gasto de I+D

Identificar indicadores no financieros

Contraejemplo

Objetivo Intangible	¿Qué queremos conseguir realmente?	¿Cómo nos daremos cuenta que lo hemos conseguido?	¿Qué indicador mide el fin último que buscamos?
Innovación Desarrollar productos innovadores	Posicionamiento en el mercado internacional	Cuando se incrementan pedidos del exterior Se usa como referencia en revistas especializadas	Productos nuevos/total producción Por tipo mercado Recompras por cliente N° de referencias

Cuadro de mando integral

- Proceso de cascada del cuadro de mando integral
- Cuadros de mando operativos

Proceso de cascada

- **Proceso de desarrollar cuadros de mando en todos y cada uno de los niveles de la empresa.**
- **Aunque algunos de los indicadores puedan ser los mismos a lo largo de toda la empresa, en los cuadros de nivel inferior incluyen medidas que reflejan oportunidades y metas específicas de su propio nivel.**



Traducción de visión y estrategias en acciones

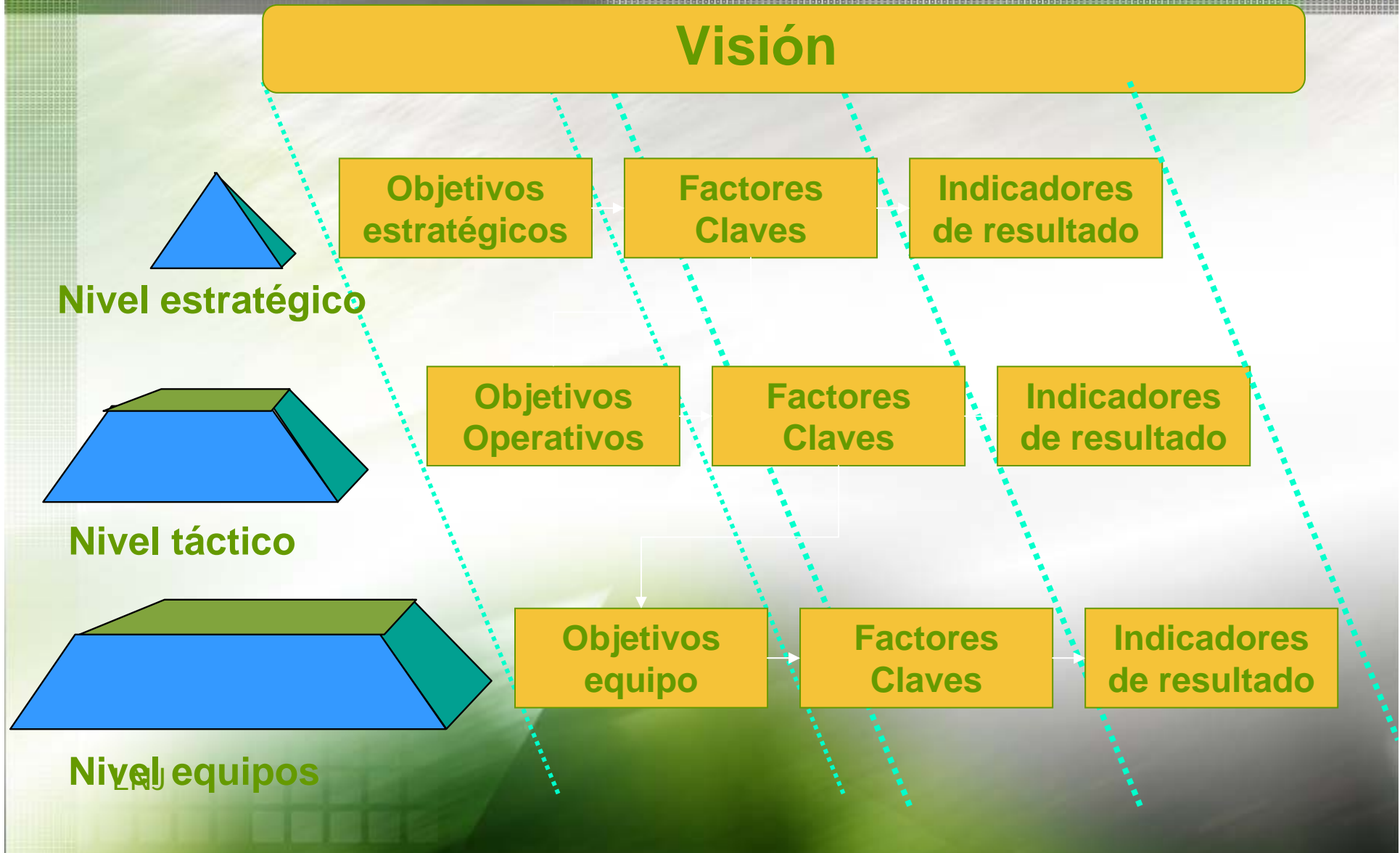
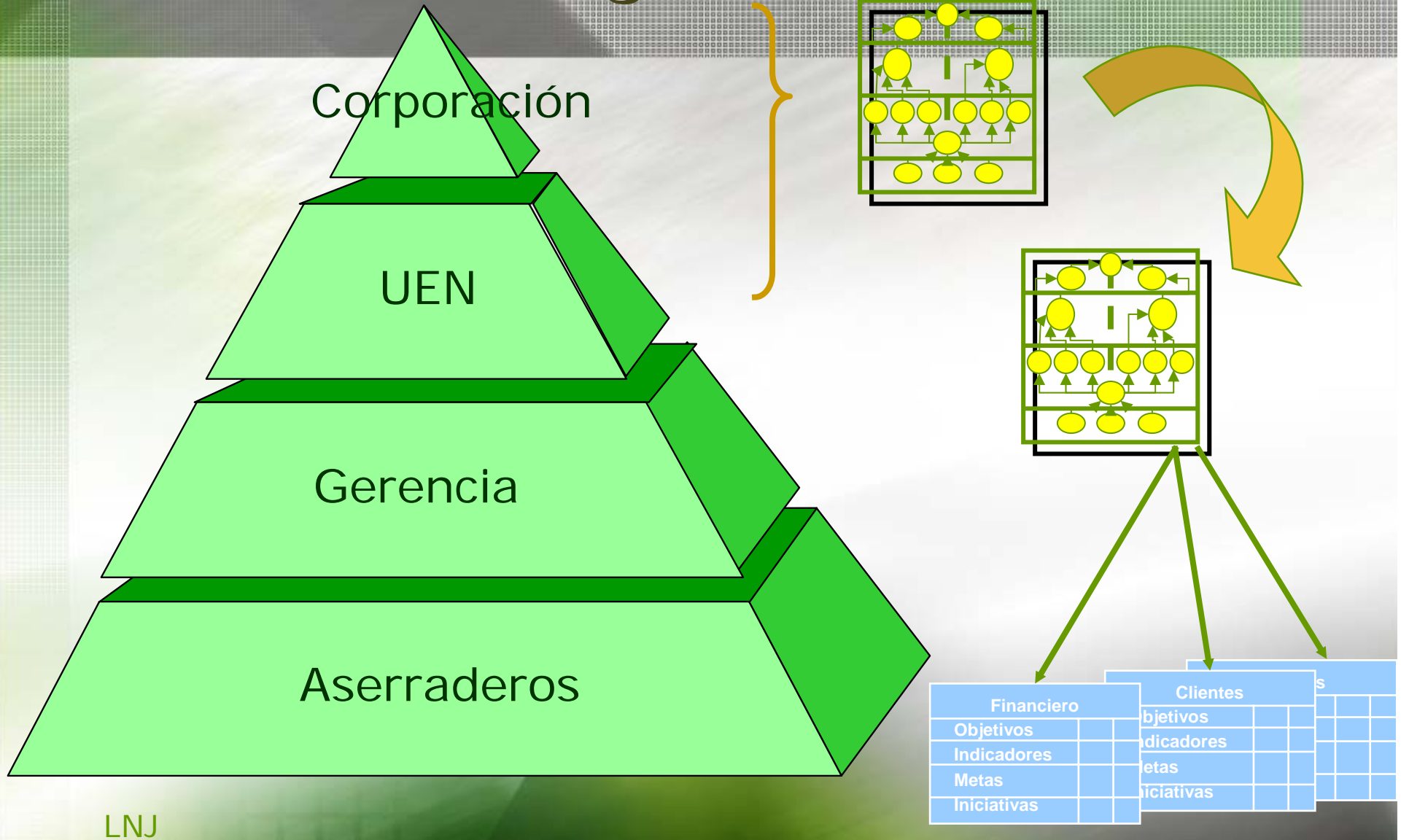


Diagrama en cascada



Metodología de Trabajo

1. Vincular estrategia de la unidad con la corporación
2. Definidos los objetivos estratégicos agruparlos por perspectivas.
3. Si faltan, crearlos, proponerlos y acordarlos con el nivel ejecutivo decisional de la empresa o unidad.

Metodología de Trabajo

3. Una vez acordados los objetivos estratégicos, hacer mapa estratégico, esto es buscar relaciones causa efecto.
4. Generar indicadores por objetivo (no demasiados).
5. Determinar metas y estándares, con los cuales debe validarse posteriormente el modelo planteado.

Metodología de Trabajo

5. Establecer fuentes de información (bases de datos, archivos, etc), de los que debe rescatarse los datos para alimentar indicadores; así como periodicidad de alimentación de indicadores.
6. Validar indicadores con usuarios del modelo.

FINANCIERA

CONTRIBUIR A AUMENTAR RENTABILIDAD

Aumentar
cartera de valor

DISMINUIR COSTOS DE
PRODUCCIÓN

CLIENTES

APOYAR EL
DESARROLLO DE
NUEVOS
PRODUCTOS

CUMPLIR POLITICAS DE
SEGURIDAD Y AMBIENTALES
DEL HOLDING

PROCESOS
INTERNOS

AUMENTAR
PRODUCTIVIDAD

MINIMIZAR COSTO
MATERIA PRIMA

DESARROLLAR
PROCESOS QUE
AGREGUEN VALOR

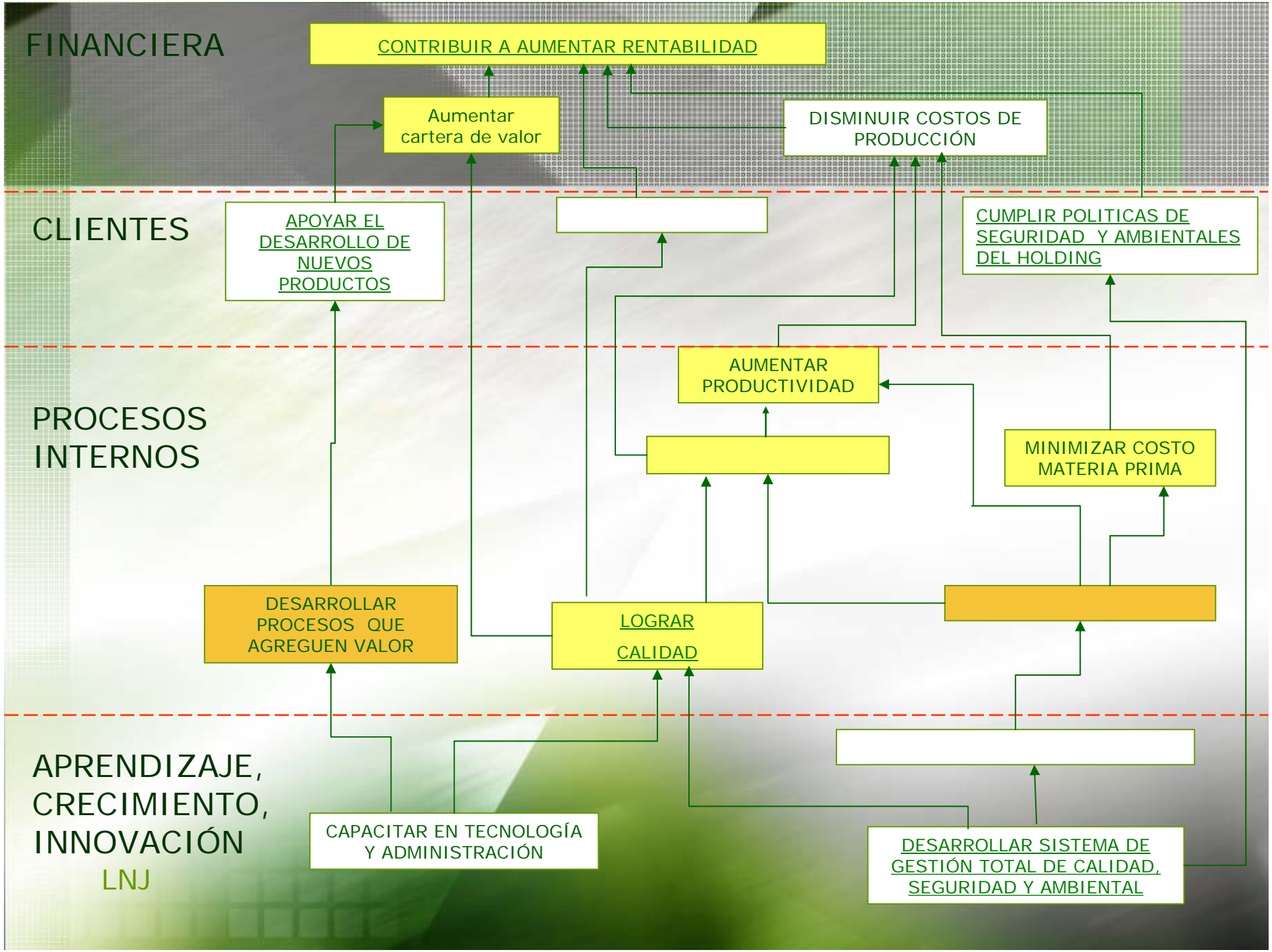
LOGRAR
CALIDAD

APRENDIZAJE,
CRECIMIENTO,
INNOVACIÓN

LNJ

CAPACITAR EN TECNOLOGÍA
Y ADMINISTRACIÓN

DESARROLLAR SISTEMA DE
GESTIÓN TOTAL DE CALIDAD,
SEGURIDAD Y AMBIENTAL



CONTRIBUIR A AUMENTAR RENTABILIDAD

EBDIT

Total Activos Operacionales



CUMPLIR POLITICAS DE SEGURIDAD Y AMBIENTALES DEL HOLDING

- Grado de cumplimiento de las políticas

(Grado de cumplimiento de las políticas ambientales y de seguridad del holding medidas como completamente – semi – sin cumplir)

- Tasa de Accidentabilidad

- N° accidentes graves



APOYAR EL DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS

- N° de nuevos productos puestos en el mercado



LOGRAR CALIDAD

- DST por proceso
- M3 producidos fuera de especificaciones



DESARROLLAR SISTEMA DE GESTIÓN TOTAL DE CALIDAD, SEGURIDAD Y AMBIENTAL

- N° de estándares definidos por proceso
- N° de certificaciones vigentes
- N° de cartillas de calidad por producto

Diagrama en cascada

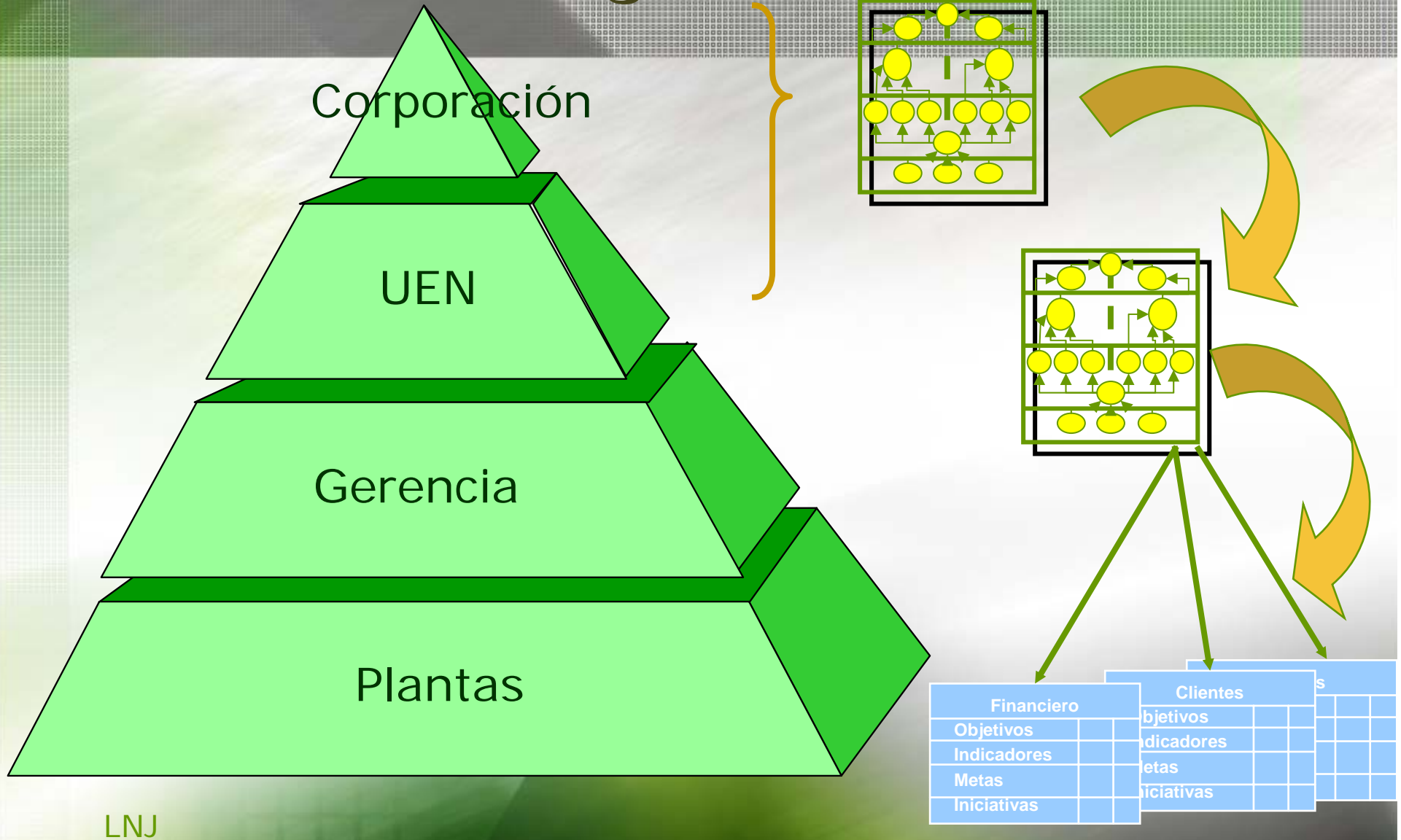


Diagrama en cascada

Cuadro de mando Gerencial		
Perspectiva	Objetivo	Indicador
Financiera	Contribuir a aumentar rentabilidad	$\frac{\text{EBDIT}}{\text{Activos operacionales}}$

Tablero de Comando: Operaciones		
Perspectiva	Objetivo	Indicador
Financiera	Disminuir Costos de producción	$\frac{\text{US\$Costo}}{\text{M}^3 \text{ producido-tiempo}}$

Diagrama en cascada

Cuadro de mando Gerencial

Perspectiva	Objetivo	Indicador
Clientes	Apoyar el desarrollo de nuevos productos	N° de nuevos productos puestos en el mercado

Tablero de Comando: Operaciones

Perspectiva	Objetivo	Indicador
Procesos Internos	Flexibilizar procesos productivos	Número de productos diferentes potencialmente realizables por equipo

Diagrama en cascada

Cuadro de mando Gerencial		
Perspectiva	Objetivo	Indicador
Clientes	Cumplir Políticas de Seguridad Ambientales del Holding	Número de accidentes graves

Tablero de Comando: Operaciones		
Perspectiva	Objetivo	Indicador
Procesos Internos	Disminuir accidentabilidad por turno	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Accidentes graves}}{\text{Total accidentes}}$

Diagrama en cascada

Cuadro de mando Gerencial		
Perspectiva	Objetivo	Indicador
Financiera	Disminuir costos de producción	$\frac{\text{US\$Costo}}{\text{M}^3 \text{ producido-tiempo}}$

Tablero de Comando: Despacho		
Perspectiva	Objetivo	Indicador
Procesos Internos	Manejo de proveedores	$\frac{\text{N}^\circ \text{ convenios exitosos}}{\text{Total convenios}}$

Conclusiones

- La propuesta planteada permite un adecuado monitoreo de la estrategia de la empresa, de manera de responder proactivamente a los requerimientos de entorno.
- Los ejecutivos no sólo validaron sus premisas y tareas, sino que incorporaron de manera operacional exigencias corporativas en las materias de políticas ambientales, seguridad y calidad, lográndolas traspasar en forma coherente a los jefes de cada área, a través de la aplicación del proceso de cascada.

Conclusiones

- Los objetivos e indicadores a nivel de administradores y sus niveles operativos fueron discutidos y consensuados, logrando la comprensión de la estrategia y de sus acciones específicas a todos los niveles.
- La aplicación CMI logra comprometer a toda la organización.
- La propuesta se ha traducido en un modelo conceptual a ser aplicado en cualquier planta, como la del prototipo.

Gracias,
Consultas

Ineriz@fen.uchile.cl