

VI JORNADA ACADEMICO-EMPRESARIAL
BALANCED SCORECARD
ALINEANDO EL CONOCIMIENTO

**Integración entre el Cuadro de Mando y el
Enfoque por Procesos**

Miguel Ángel Heras

miguelangel.heras@esade.edu

Se prohíbe toda reproducción total o parcial sin permiso del autor. © ESADE 2008.

ESTRATEGIA

Estrategia es:



La determinación de los objetivos básicos a largo plazo y de las metas de una empresa, y la adopción de las líneas de actuación así como la asignación de los recursos necesarios para estos objetivos.

ESTRATEGIA

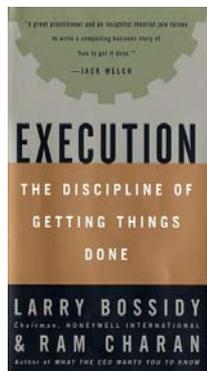
Estrategia es:

La creación de una posición única y valiosa mediante un grupo de actividades diferentes.

★ **Debe enfocarse a “ser distinto”, significando la elección de actividades que permitan esta diferenciación para que la empresa entregue un valor único y satisfaga a sus stakeholders.**



HACER QUE LA ESTRATEGIA SE IMPLANTE



LARRY BOSSIDY

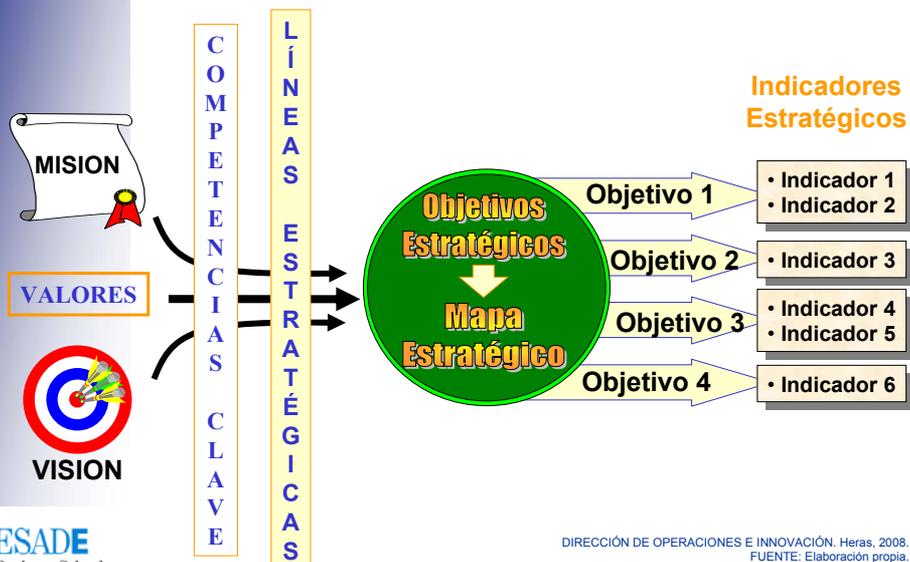
- **La ejecución es una disciplina integrada a la estrategia.**
- **La ejecución es una tarea muy importante de los líderes.**
- **La ejecución debe ser un elemento central de la cultura organizativa.**



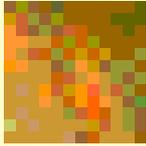
MODELO PARA EL DISEÑO E IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE INDICADORES



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E INDICADORES



COMPETENCIAS CLAVE



Competencias clave son aquellas cosas que debe saber hacer la organización diferencialmente mejor que los demás para cumplir con su visión.



Las competencias clave determinan la ventaja competitiva.

LÍNEAS ESTRATÉGICAS

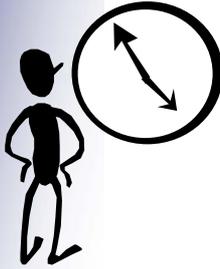
Las líneas estratégicas identifican las áreas en las que las organizaciones deben enfocarse.

Son aquellas que más contribuyen al logro de la misión y visión.



OBJETIVO ESTRATÉGICO

Fin deseado, fundamental para la organización y que hace posible implantar la visión. Su logro debe permitir una ventaja competitiva sostenible.



Las Líneas Estratégicas suministran la dirección mientras que los objetivos proporcionan los hitos para progresar en dicha dirección.

OBJETIVO ESTRATÉGICO

Los Objetivos Estratégicos son declaraciones de acción que clarifican cómo se implantará la estrategia.

**Su formulación siempre es previa a la del Indicador asociado a ellos
¡No se debe confundir el Objetivo con la Meta del Indicador!**

Ejemplos:

- **Reducir los costes administrativos radicalmente.**
- **Conseguir que la satisfacción de los clientes sea la mayor del sector.**

MAPA ESTRATÉGICO

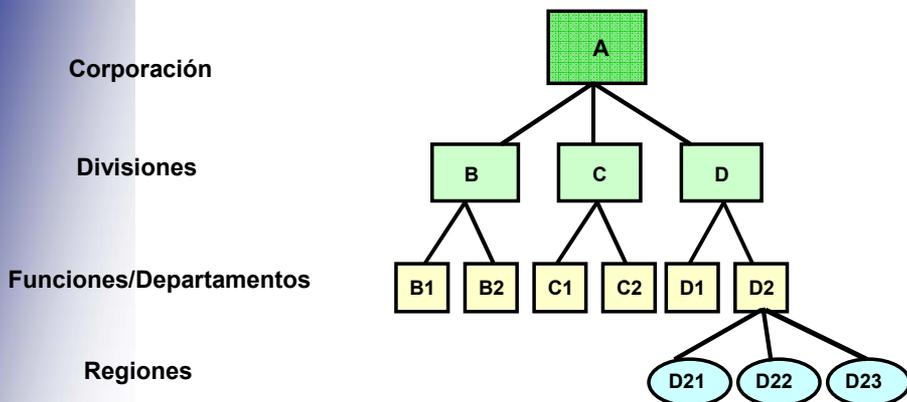
- Constituye una descripción de la estrategia estableciendo relaciones Causa/Efecto entre los Objetivos estratégicos.
- Sirve para que las organizaciones vean sus estrategias de forma coherente, integrada y sistemática.
- Muestra la transformación de activos intangibles en tangibles.



ESADE
Business School

DIRECCIÓN DE OPERACIONES E INNOVACIÓN. Heras, 2008.
FUENTE: Elaboración propia.

TABLERO DE MANDOS



Cuadro de Mando $A=B+C+D$

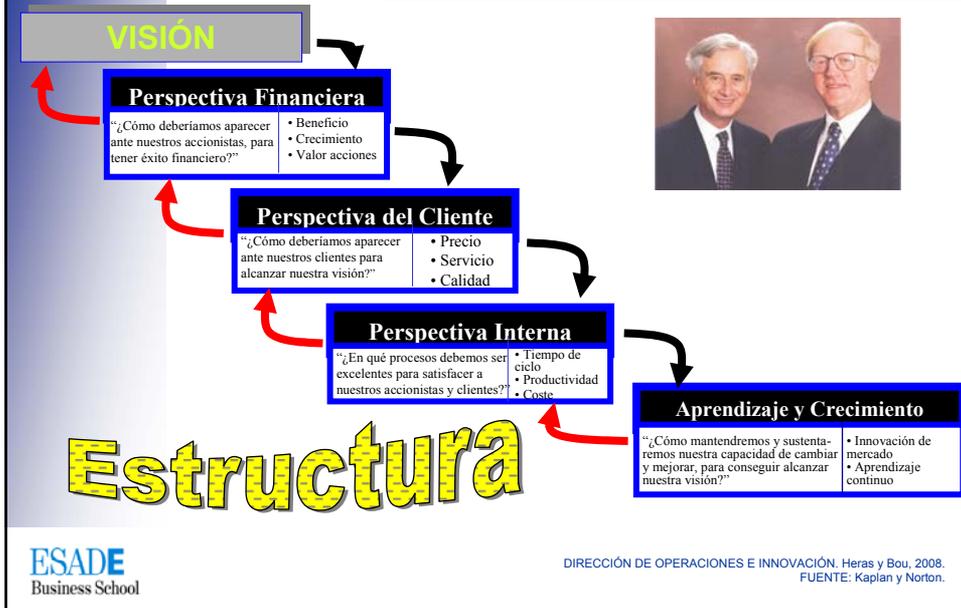
Cuadro de Mando $B=B1+B2$

Cuadro de Mando $D2=D21+D22+D23$

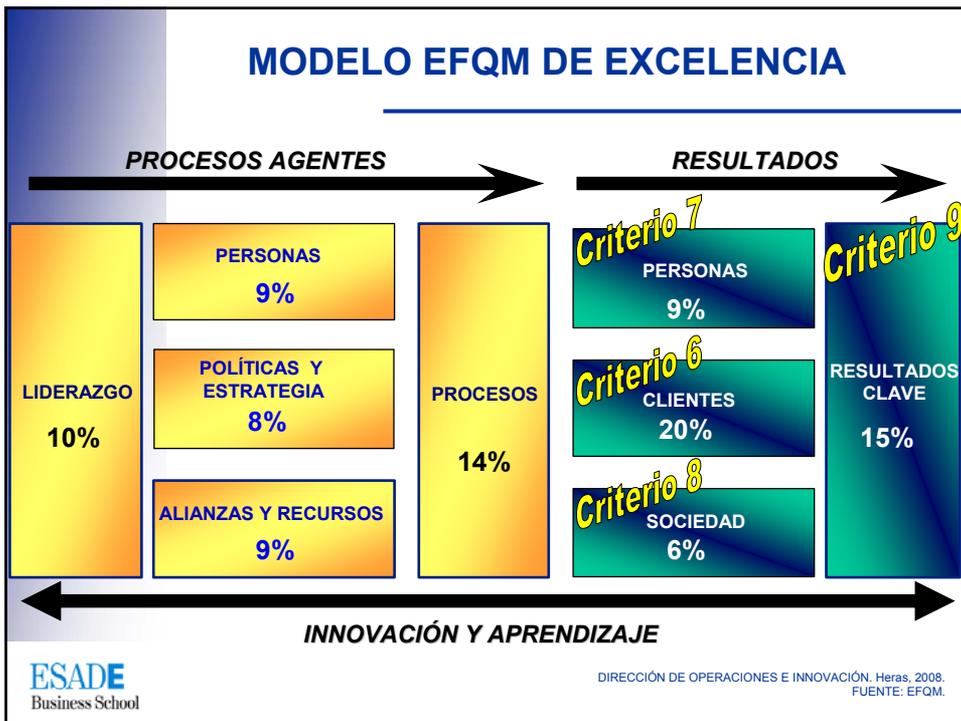
ESADE
Business School

DIRECCIÓN DE OPERACIONES E INNOVACIÓN. Heras, 2008.
FUENTE: Elaboración propia.

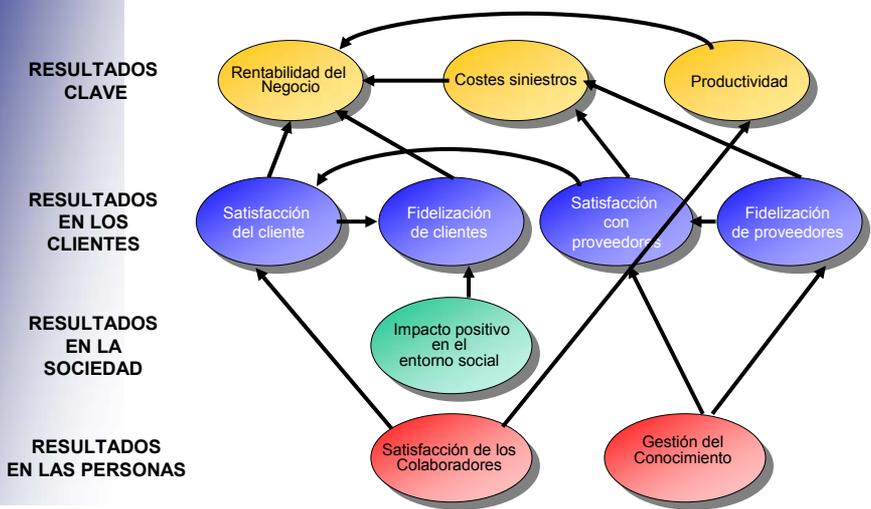
EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL -Kaplan & Norton, 1992-



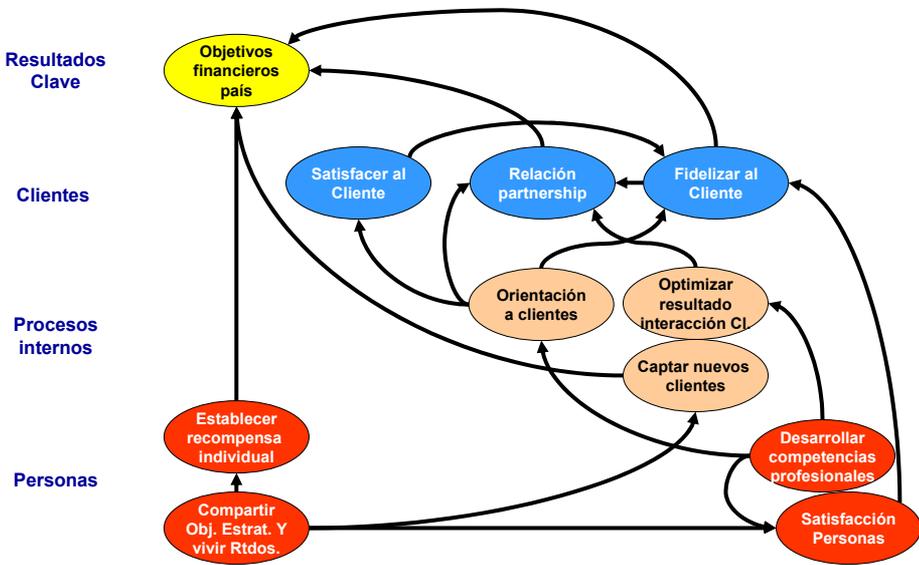
MODELO EFQM DE EXCELENCIA



MAPA ESTRATÉGICO EMPRESA "X"



MAPA ESTRATÉGICO EMPRESA "Y"

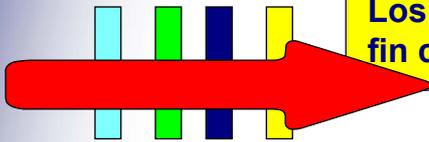


DIRECCIÓN POR PROCESOS

PROCESO

Un proceso consiste en un grupo de actividades relacionadas y secuenciales, que transforman unos inputs - Material, Mano de Obra, Capital, Clientes, Información, etc.- en los outputs deseados - Bienes o Servicios- añadiendo valor.

Los procesos tienen un inicio y un fin claramente definidos.



DIRECCIÓN POR PROCESOS: Tipos de procesos

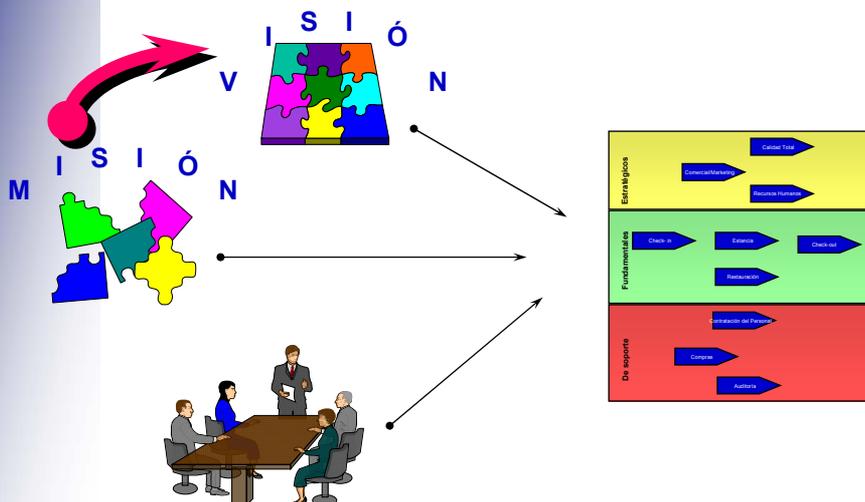


DIRECCIÓN POR PROCESOS: Punto de Partida

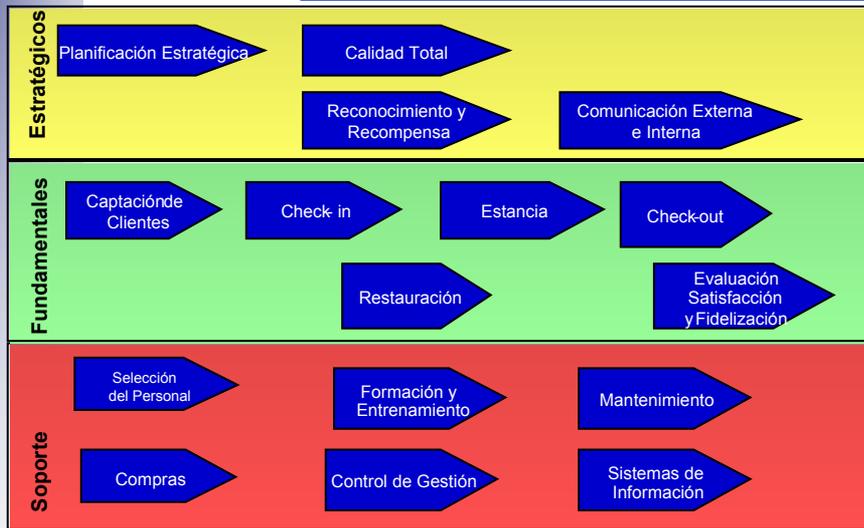
Cada empresa deberá establecer la clasificación de los procesos en base a su Misión/Visión



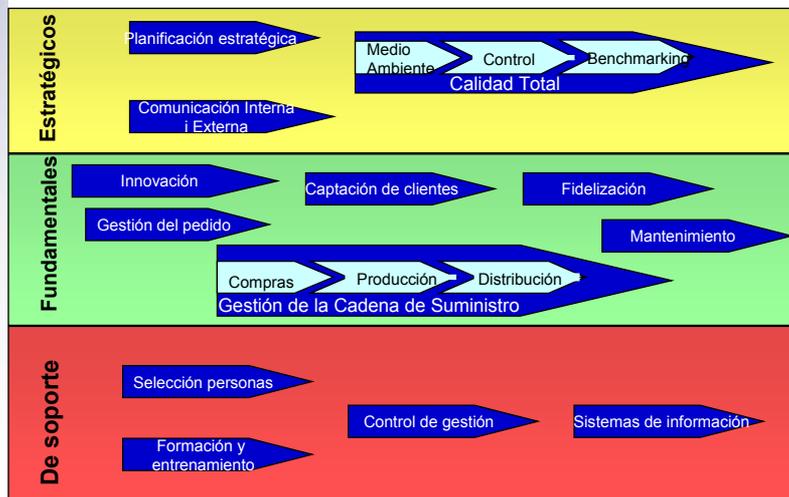
EL ORIGEN DEL MAPA DE PROCESOS



MAPA DE PROCESOS DE UN HOTEL "X"



EJEMPLO MAPA PROCESOS - Empresa Industrial -



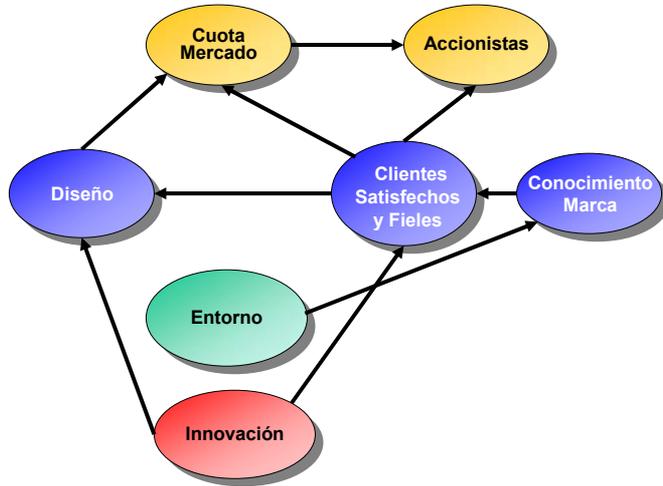
MAPA ESTRATÉGICO

RESULTADOS CLAVE

RESULTADOS EN LOS CLIENTES

RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

RESULTADOS EN LAS PERSONAS



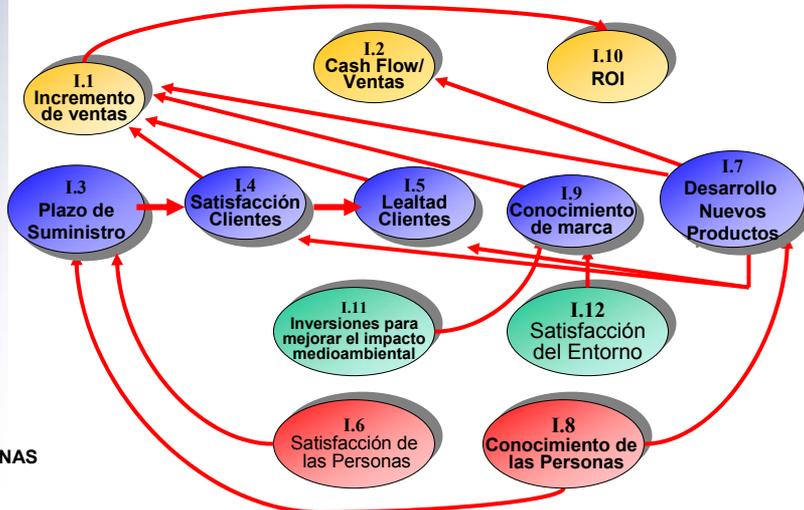
RELACIONES CUALITATIVAS ENTRE INDICADORES ESTRATÉGICOS

RESULTADOS CLAVE

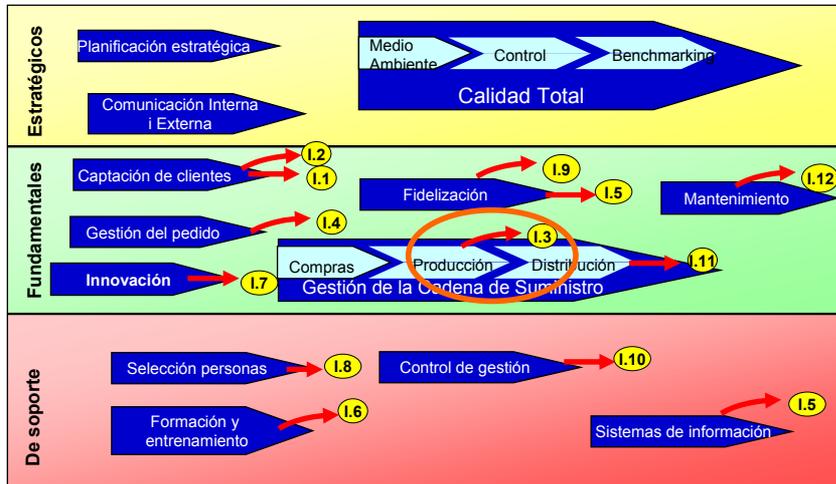
RESULTADOS EN LOS CLIENTES

RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

RESULTADOS EN LAS PERSONAS



“MATRIMONIO” PROCESOS / INDICADORES



INDICADOR ESTRATÉGICO: - Plazo de Suministro-

Objetivo: Incrementar la Satisfacción de los Clientes

NOMBRE	Plazo de Suministro
FINALIDAD	Evaluar la gestión de la cadena de suministro
CATEGORÍA	Estratégico
RESPONSABILIDAD	Director Operaciones
DEFINICIÓN/FÓRMULA	Tiempo desde aceptación pedido hasta entrega material al cliente
PROCESO RELACIONADO	Gestión de la Cadena de Suministro
FRE. MEDICIÓN / ANÁLISIS	Semanal / Semanal
INDUCTORES / INDUCIDOS	Satisfacción Personas / Satisfacción Clientes
QUIÉN LO MIDE	Ayudante Logística
FUENTE DE LOS DATOS	Informes producción y logística
META / REAL / UMBRAL	< 5 días / 6,2 días / 10 días
INICIATIVAS	Acciones Correctoras en compras, producción y distribución
QUIEN LO RECIBE	Jefe de Planificación, Director de Logística y Director de Comercial
OBSERVACIONES	Por línea de producto

INDICADOR OPERACIONAL

- Tiempo de Cambio Línea X -

Objetivo: Incrementar la Satisfacción de los Clientes

NOMBRE	Tiempo de Cambio Línea "X"
FINALIDAD	Evaluar la eficacia de los cambios en producción
CATEGORÍA	Operacional
RESPONSABILIDAD	Director de Producción
DEFINICIÓN/FÓRMULA	Tiempo desde inicio del cambio hasta su finalización
PROCESO RELACIONADO	Proceso de Producción
FRE. MEDICIÓN / ANÁLISIS	Diario / Semanal
INDUCTORES / INDUCIDOS	Por determinar en el despliegue posterior / Plazo de Suministro
QUIÉN LO MIDE	Responsable de la Línea "X"
FUENTE DE LOS DATOS	Informes fábrica
META / REAL / UMBRAL	Todos los tiempos < 3 minutos / 4,5 minutos / 10 minutos
INICIATIVA	Equipo de Mejora "Cambio Rápido"
QUIEN LO RECIBE	Dir. de Operaciones, Dir. de Ingeniería y Mantenimiento, Dir. Métodos
OBSERVACIONES	Cambios realizados por las personas de la línea