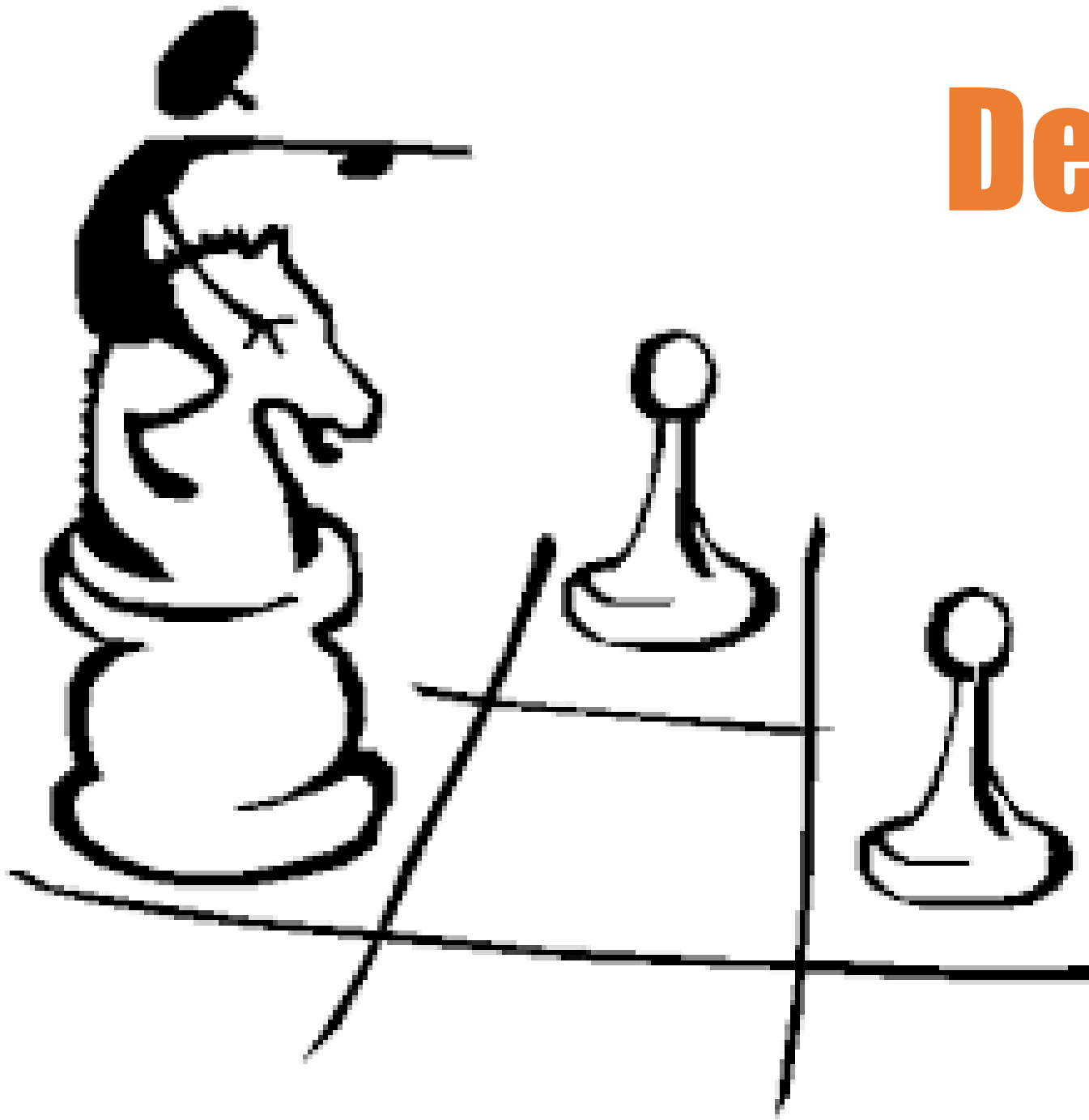




**De la estrategia
a la acción**



Estrategia



Visión

IDEA



PLAN



ACTION



**"Lo que no puede ser medido,
no puede ser gestionado"
Norton y Kaplan, 1992**

**Si no evaluamos un elemento, no podemos identificar
adecuadamente su presencia ni controlar su evolución.**

Balanced Scorecard

Cuadro de Mando Integral - CMI

ERA INDUSTRIAL

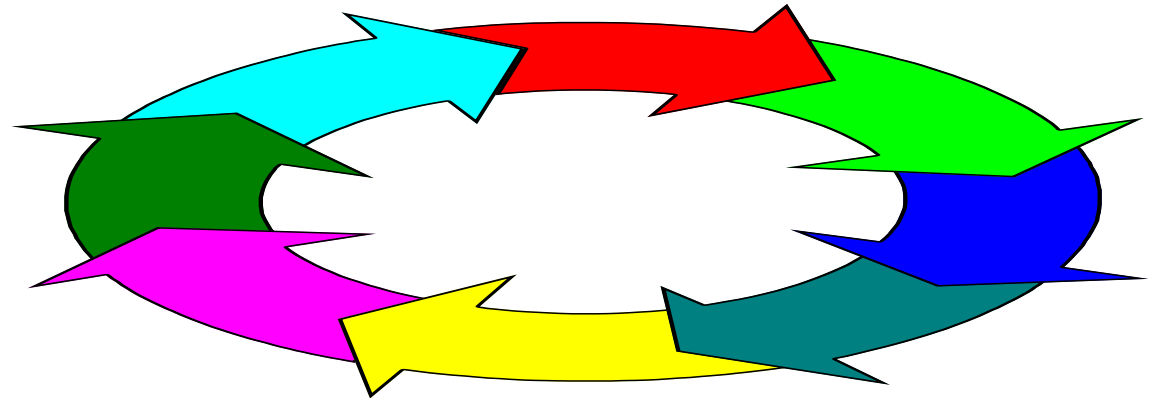
ERA DEL
CONOCIMIENTO



EL CMI

NUEVAS NECESIDADES

ADAPTACION

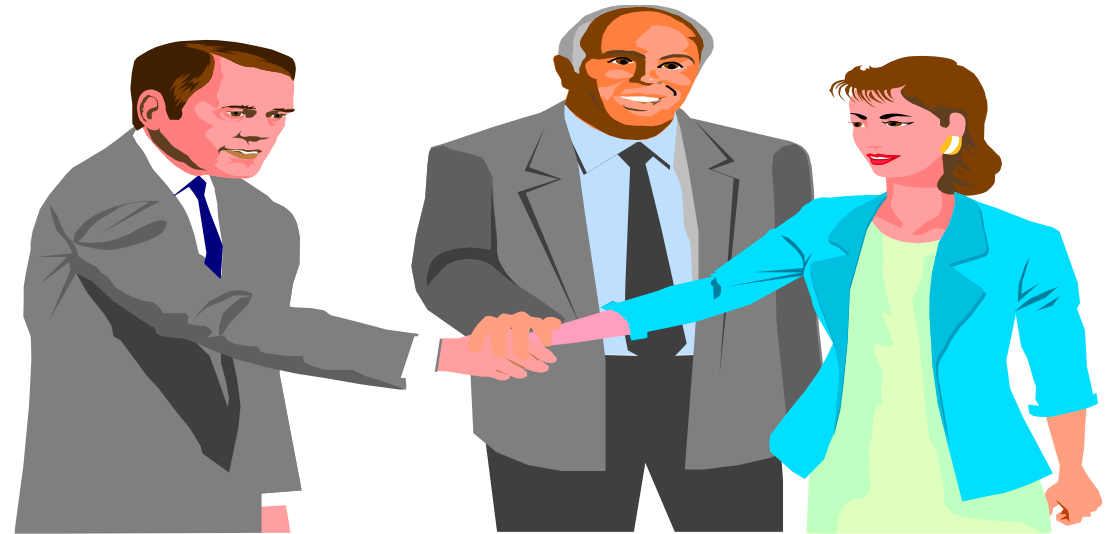
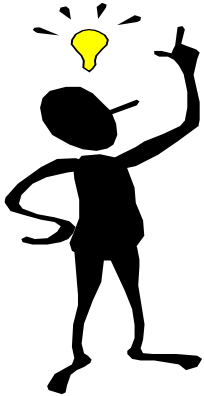


MAYOR FLEXIBILIDAD INTERNA

EL CMI

NUEVAS NECESIDADES

INNOVACION

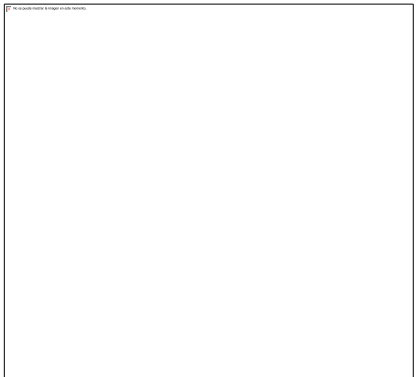


NUEVAS HABILIDADES DIRECTIVAS

EL CMI

NUEVAS NECESIDADES

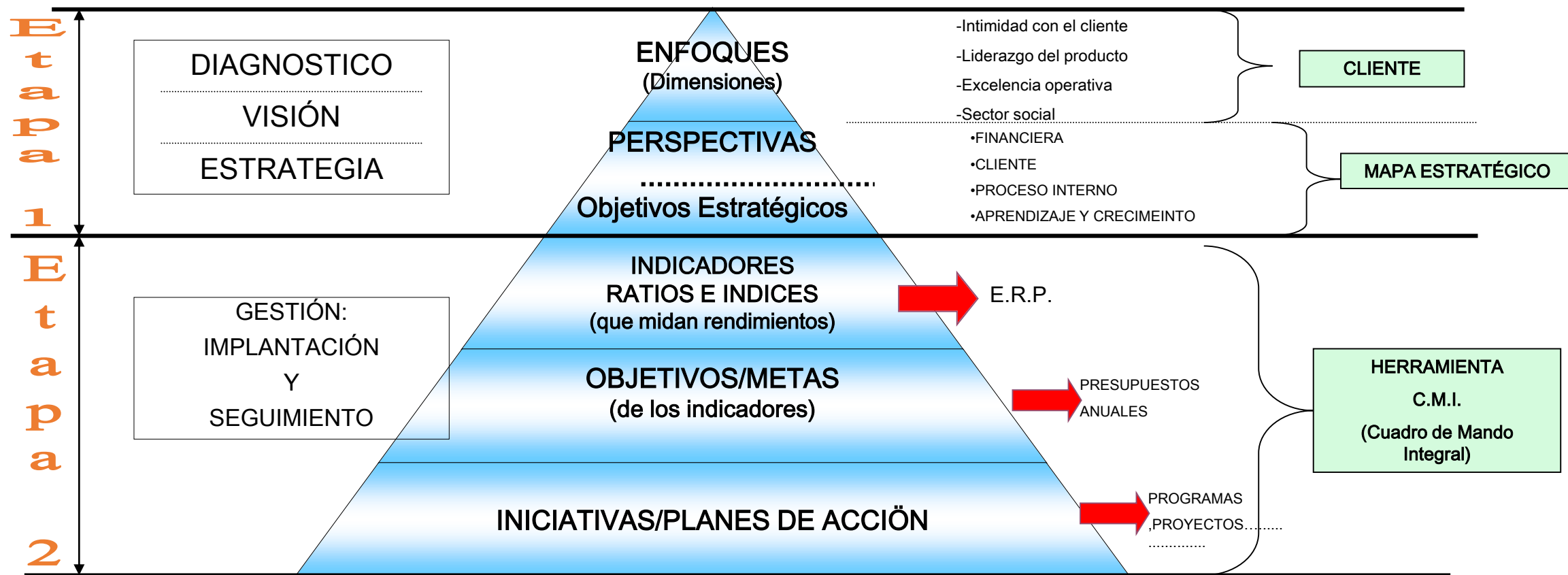
DESARROLLO HERRAMIENTAS GESTION



CADENA DE VALOR

¿QUÉ ES EL BALANCED SCORECARD?

PLANTEAMIENTO GENERAL



CLIENTES

¿Qué necesidades debemos atender para tener éxito?

FINANZAS

¿Qué objetivos financieros debemos alcanzar?

VISIÓN
ESTRATEGIA

PROCESOS

¿En cuáles procesos debemos ser excelentes?

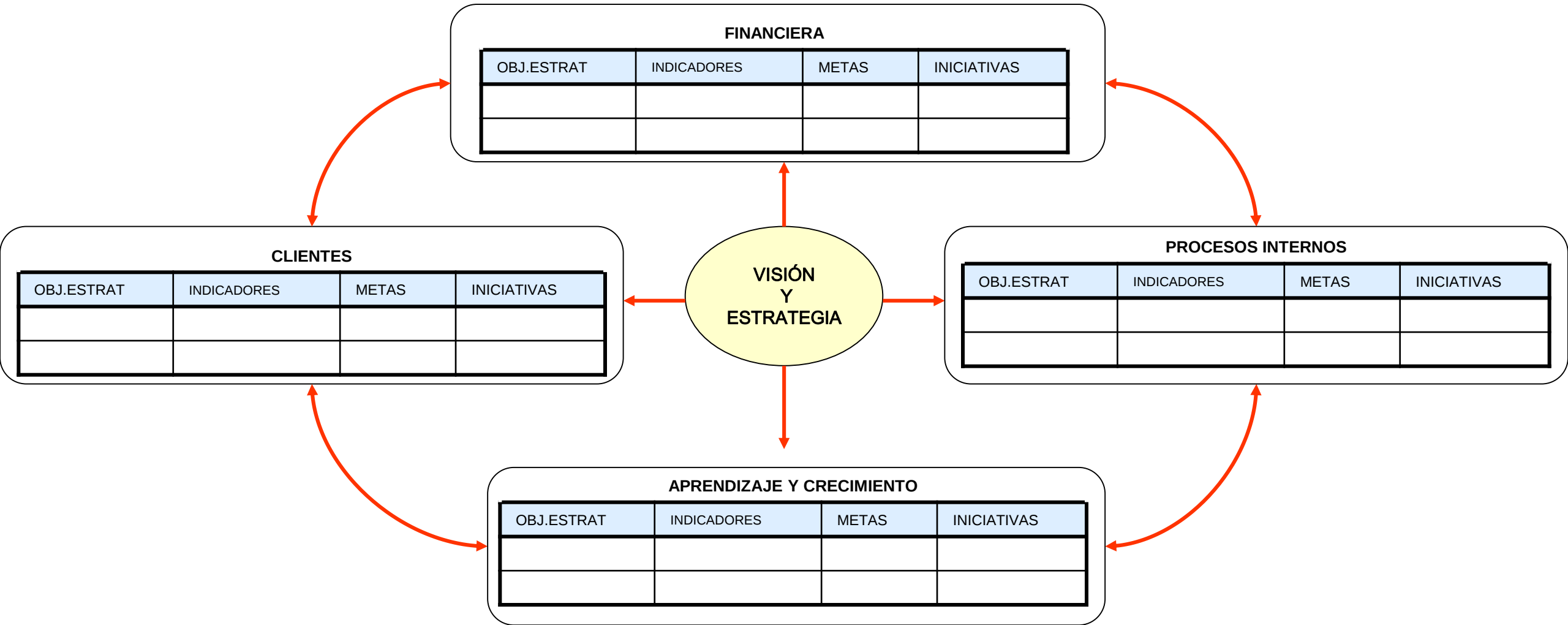
APRENDIZAJE

¿Cómo debemos aprender para alcanzar los objetivos?



3. LAS CUATRO PERSPECTIVAS DEL CMI

Normalmente se trabaja con las 4 perspectivas de Norton y Kaplan

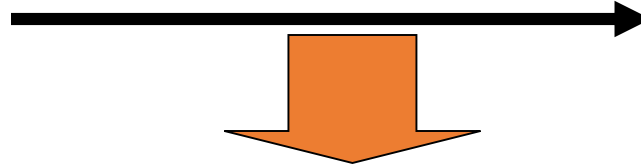


EL BALANCED SCORECARD:

PERSPECTIVA FINANCIERA

¿QUE IMAGEN DEBEMOS PRESENTAR A NUESTROS ACCIONISTAS PARA CONSEGUIR ÉXITO FINANCIERO?

**OBJETIVOS
FINANCIEROS**



RENTABILIDAD

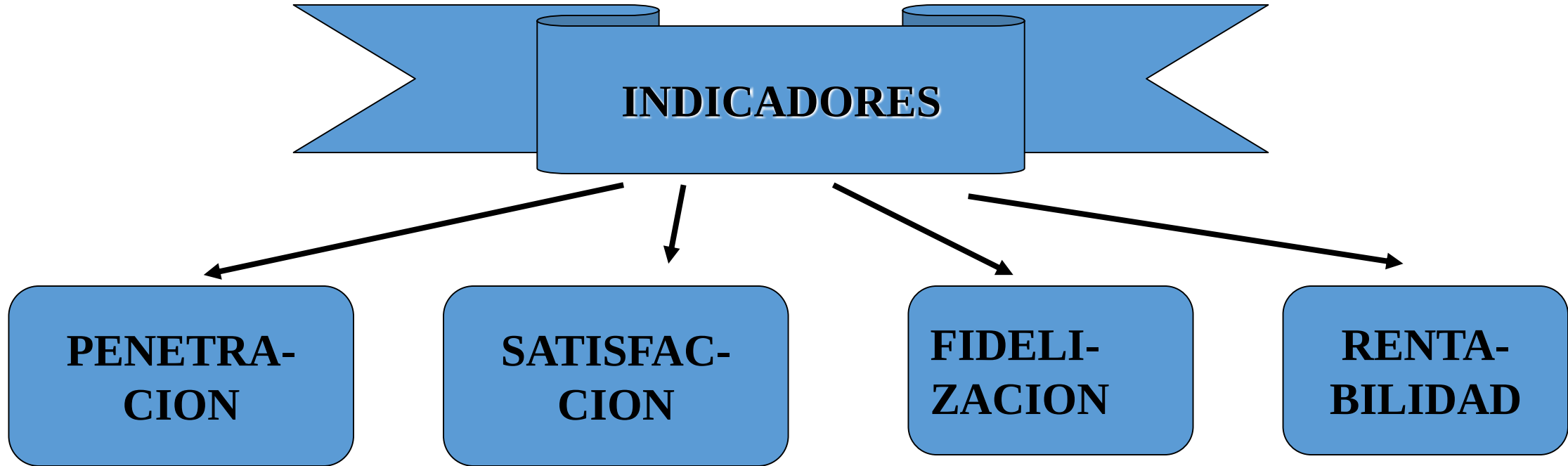
- **RESULTADOS OPERATIVOS**
- **RENTABILIDAD DEL CAPITAL UTILIZADO**
- **CRECIMIENTO INGRESOS BRUTOS ANUALES**
- **EVOLUCION EBIT (RDO.EXPLOTAION/ING.NETOS)**
- **GENERACION DE FLUJOS DE CAJA**

COMUNES A CUALQUIER SECTOR

EL BALANCED SCORECARD:

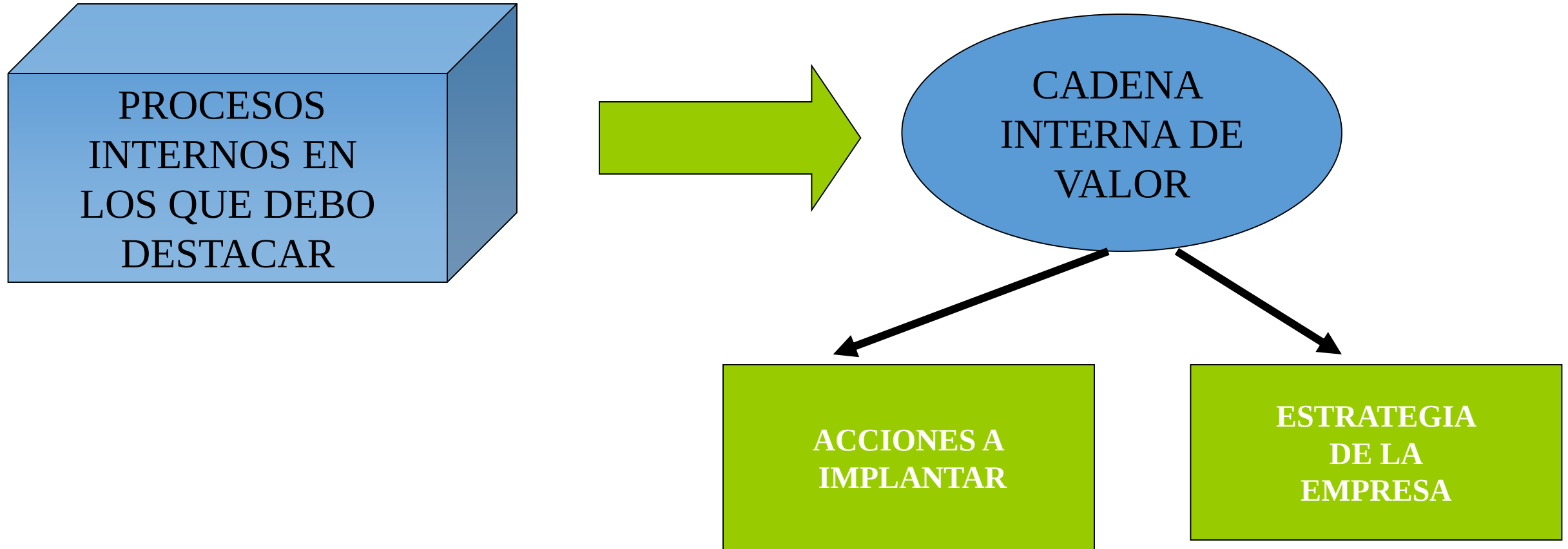
PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES

¿QUE IMAGEN DEBEMOS PRESENTAR A NUESTROS CLIENTES PARA ALCANZAR NUESTRA VISION?



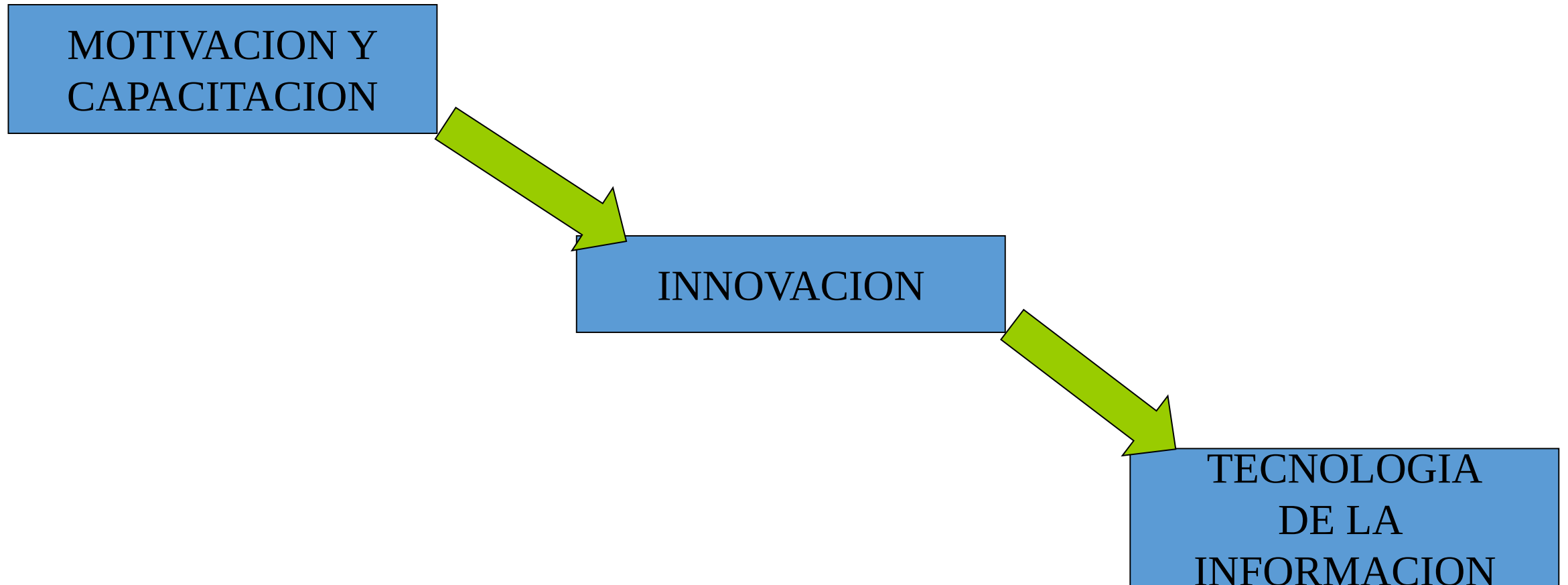
EL BALANCED SCORECARD:

PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS

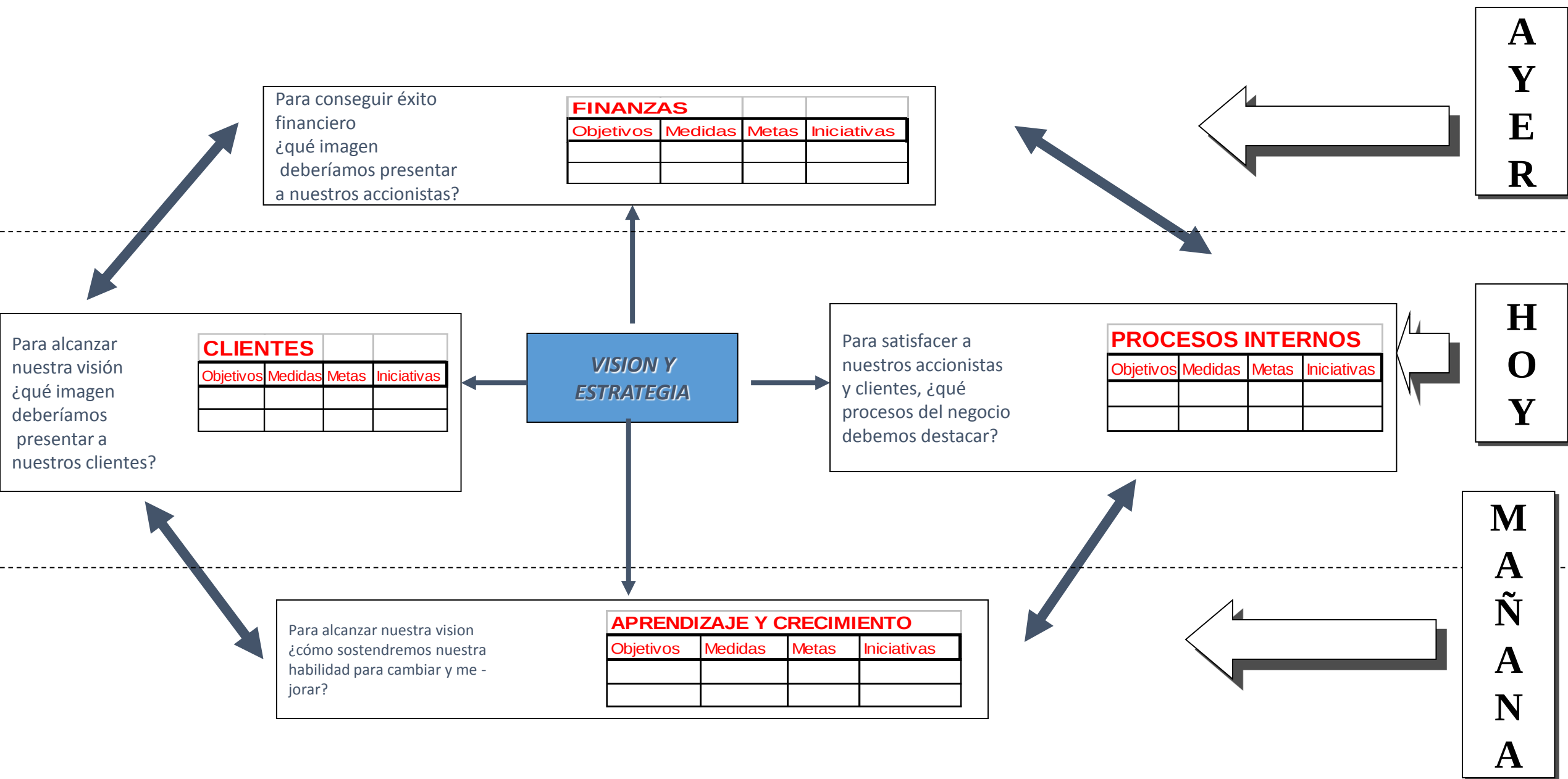


EL BALANCED SCORECARD:

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO



EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL :



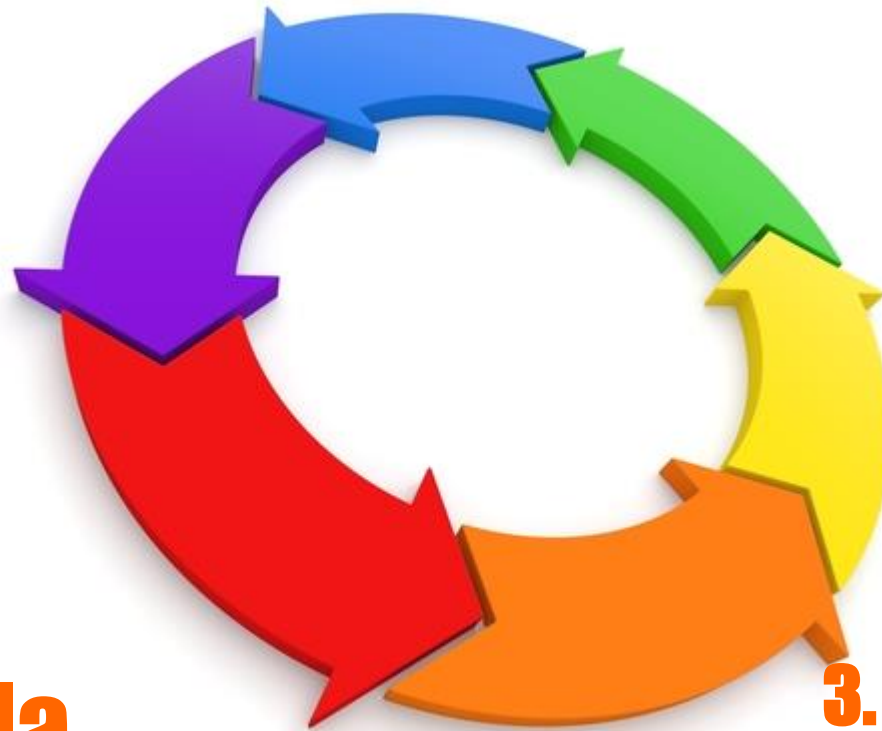
5. Movilizar el cambio a través del liderazgo directivo

4. Hacer que la estrategia sea un proceso continuo

3. Hacer que la estrategia sea el trabajo de todos

2. Alinear la organización con la estrategia

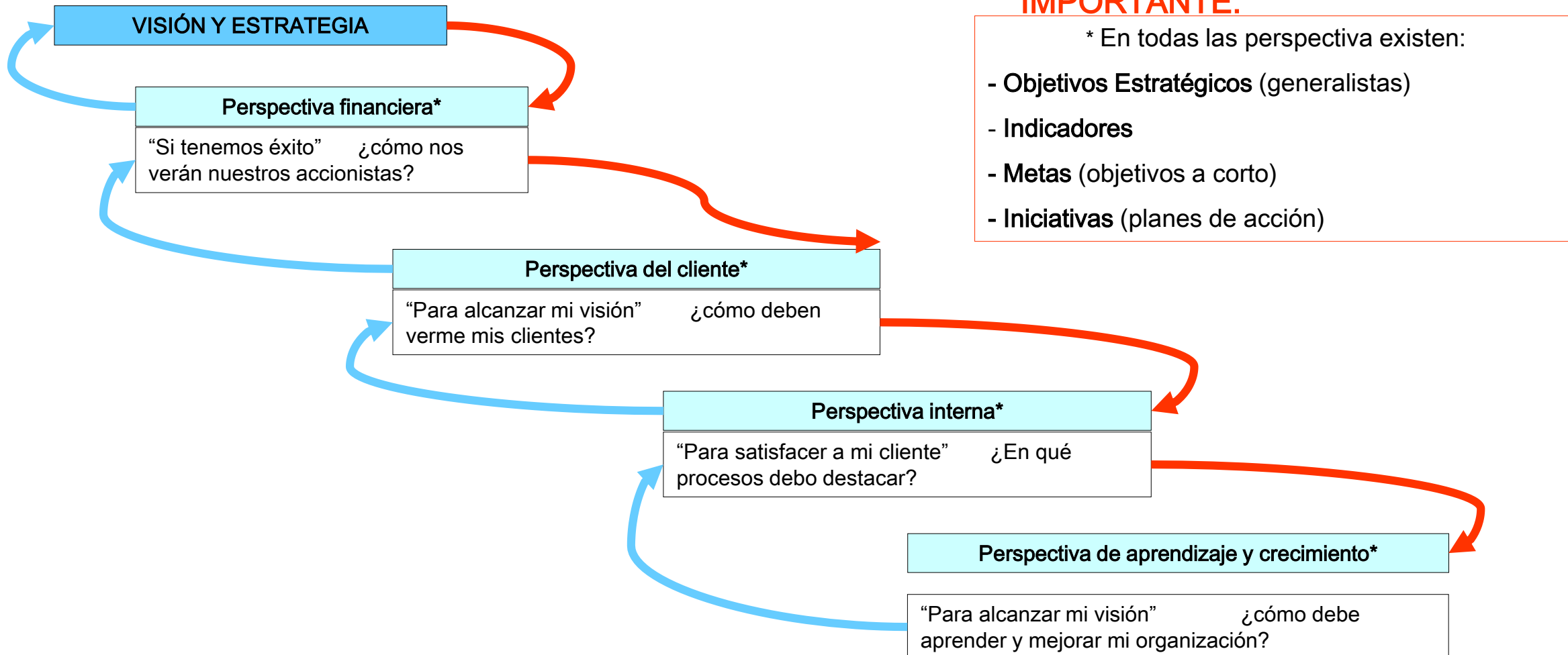
1. Traducir la estrategia en términos operativos

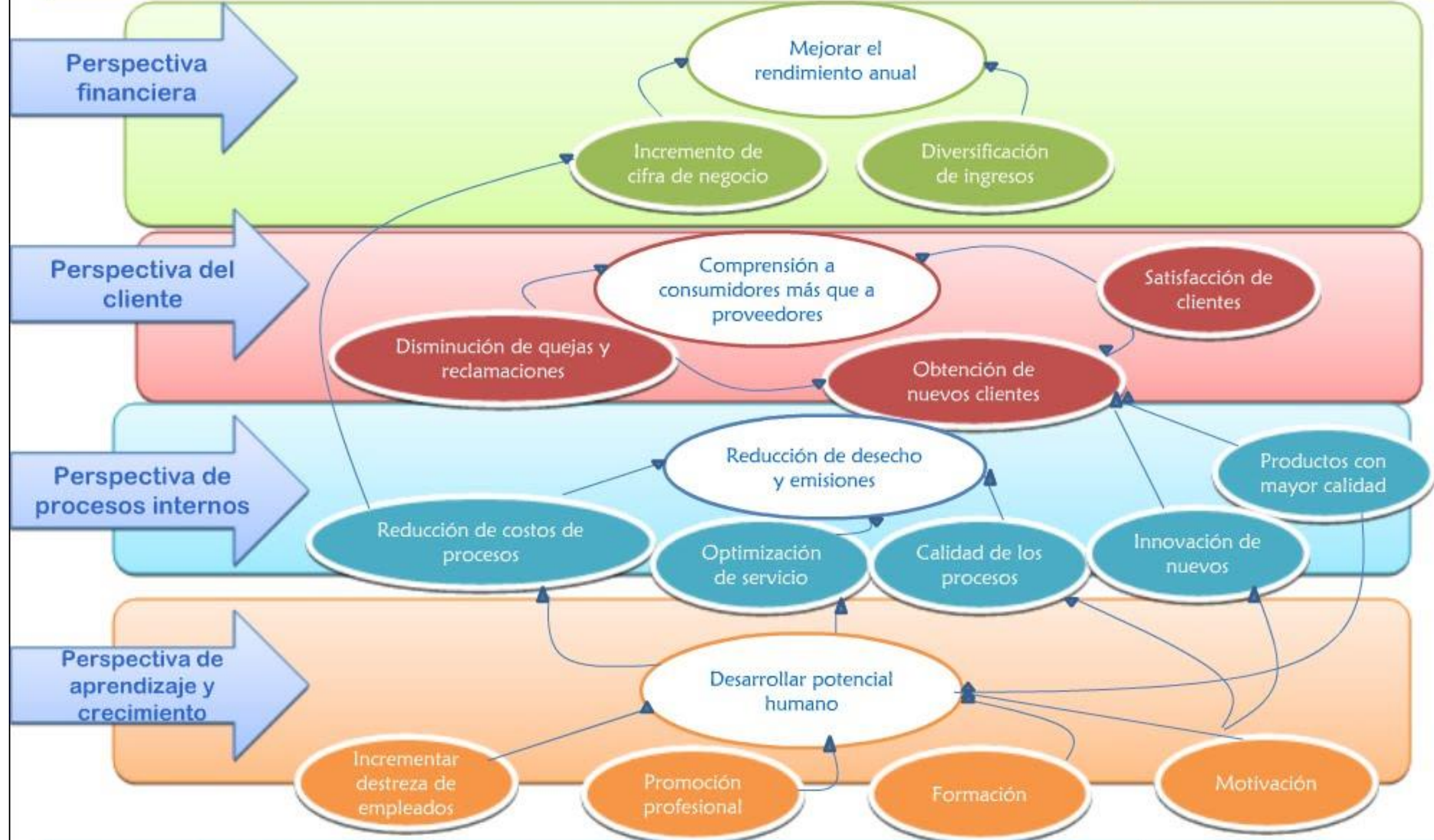


6. MAPAS ESTRATÉGICOS Y METAS

6.1. Mapas Estratégicos: Descripción de la creación de valor

A modo de gráfico, se representan y se definen las **relaciones causa-efecto** de la estrategia y sus cuatro perspectivas.





RATIOS E INDICES FRECUENTEMENTE EMPLEADOS

FINANCIERA	CLIENTES	INTERNA	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
• Beneficios sobre el capital empleado • Beneficios en las ventas • Crecimiento de las ventas • Valor añadido por empleado • Rendimiento sobre la inversión • Margen de explotación	• Grado de satisfacción de los clientes • Índice de reclamaciones de los clientes • Relación de clientes nuevos y perdidos • Cuota de mercado • Rentabilidad por cliente • Entregas a tiempo • Efectividad comercial	• Mejoras procesos y tiempos (eficiencia) • Entrega puntual de los proveedores • Costes de calidad • Reducción de tiempos de entrega • % de paro de las máquinas • Tiempo medio para reparaciones • Índice medioambiental • Obtención de tiempos estándar para diferentes ciclos de fabricación • Coste por O.F.	• Satisfacción de los empleados • Retención de empleados • Productividad de los empleados • Planificación de la formación • Desarrollo de nuevos productos • Reducción de accidentes • Absentismo laboral

Indicadores



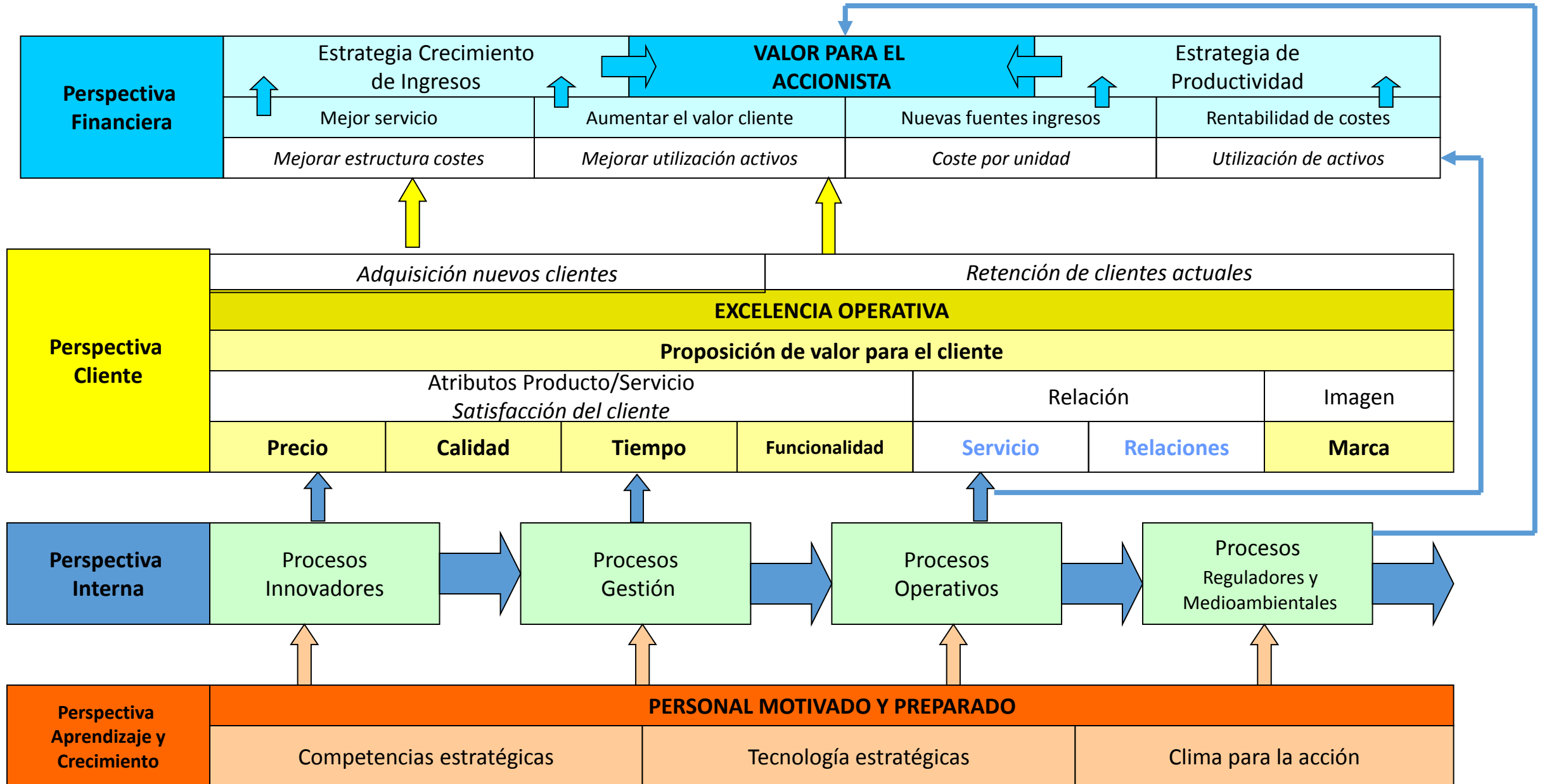
Causa-efecto

Perspectiva	Objetivo	Indicador / Ratio	Frecuencia de medición	Parámetros de referencia			Resultado obtenido
Financiera	Conocer la evolución de la facturación	(Facturación del período / Facturación del período anterior) x 100	Mensual	más del 120%	entre el 100% y el 120%	menos del 100%	96%
Financiera	Conocer la evolución de los costos	(Costos del período / Costos del período anterior) x 100	Mensual	menos del	entre el 100%		
Clientes	Conocer el número de nuevos Clientes de la empresa	(Nuevos Clientes del período / Clientes del período anterior) x 100	Mensual				
Clientes	Conocer el grado de satisfacción de nuestros Clientes	(Contacto de Clientes que expresaron satisfacción / Total de contacto de Clientes) x 100	Mensual				
Procesos Internos	Conocer la eficacia de la producción	(Total de unidades producidas sin fallas / Total de unidades producidas) x 100	Mensual				
Procesos Internos	Conocer la eficiencia de los procesos internos	(Tiempo total de ejecución de determinado proceso / Tiempo total de ejecución del proceso en el período anterior) x 100	Mensual				
Aprendizaje y Crecimiento	Conocer el desempeño de los empleados en una capacitación	(Cantidad de empleados que aprobaron la capacitación / Total de empleados que tomaron la capacitación) x 100	A demanda				
Aprendizaje y Crecimiento	Conocer el grado de satisfacción de los empleados tras una encuesta	(Cantidad de empleados que manifestaron satisfacción / Total de empleados que tomaron la encuesta) x 100	A demanda	más del 80%	entre el 60% y el 80%	menos del 60%	88%



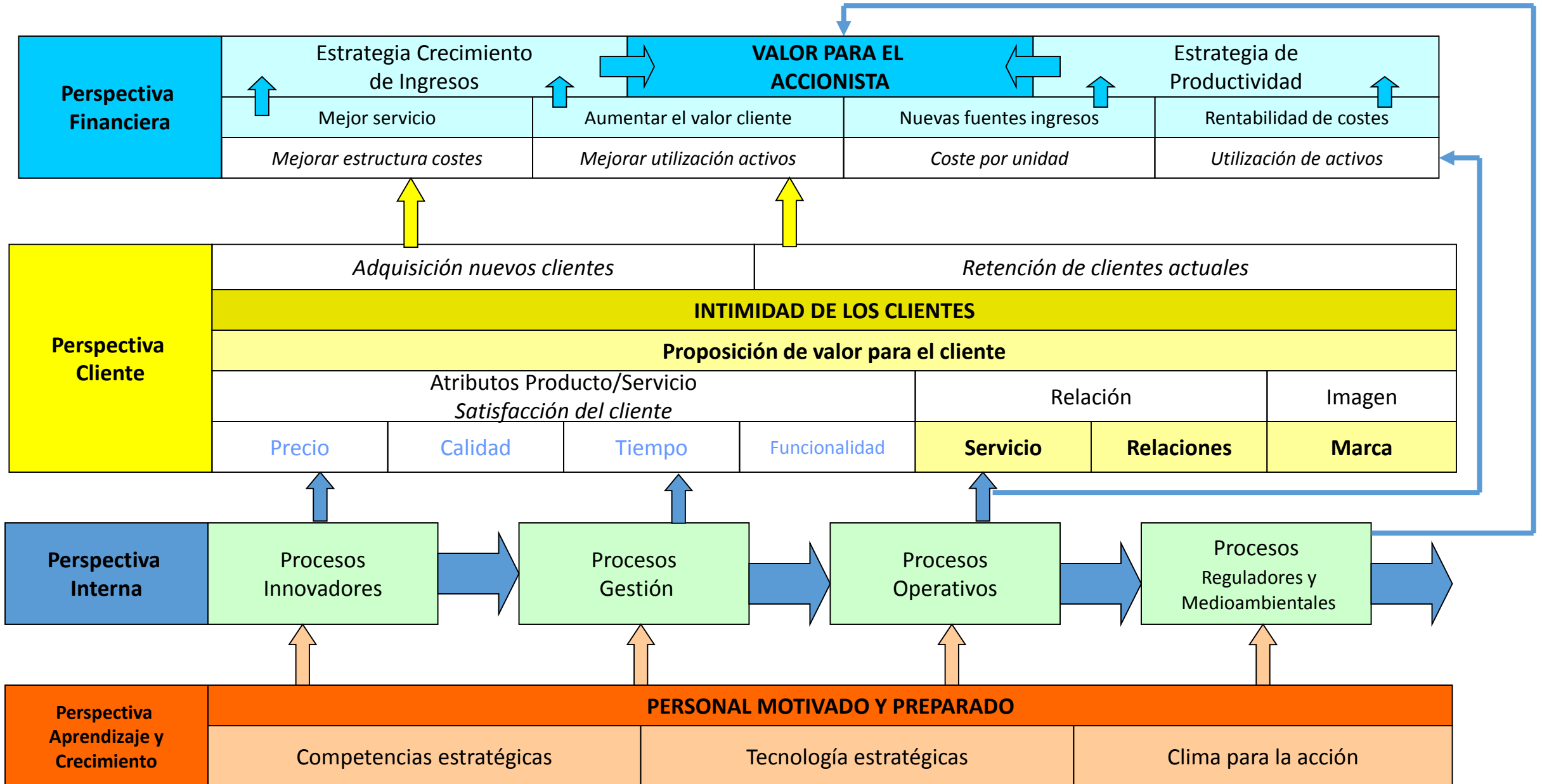
6. MAPAS ESTRATÉGICOS Y METAS

6.1. Mapas Estratégicos: Descripción de la creación de valor



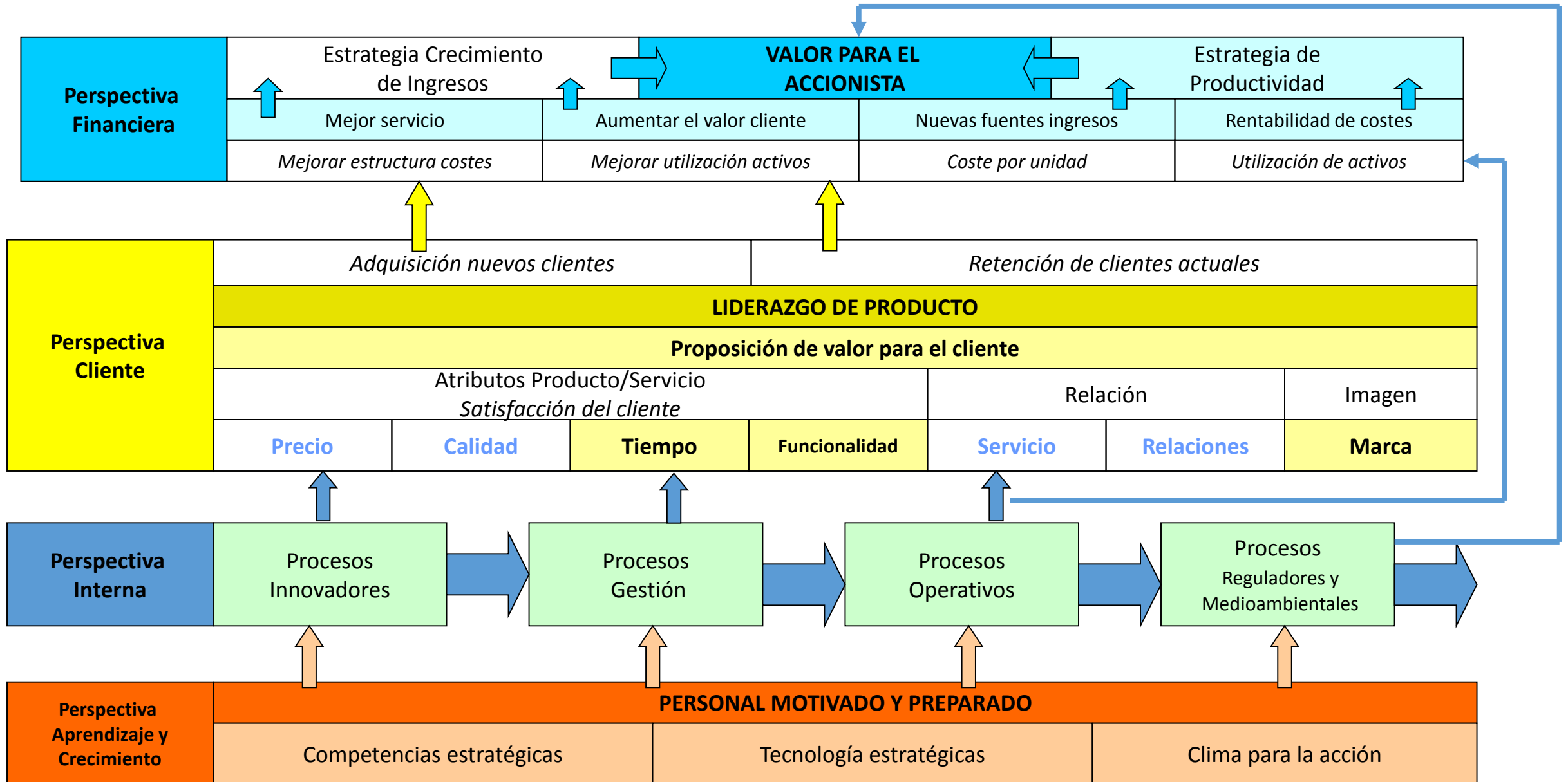
6. MAPAS ESTRATÉGICOS Y METAS

6.1. Mapas Estratégicos: Descripción de la creación de valor



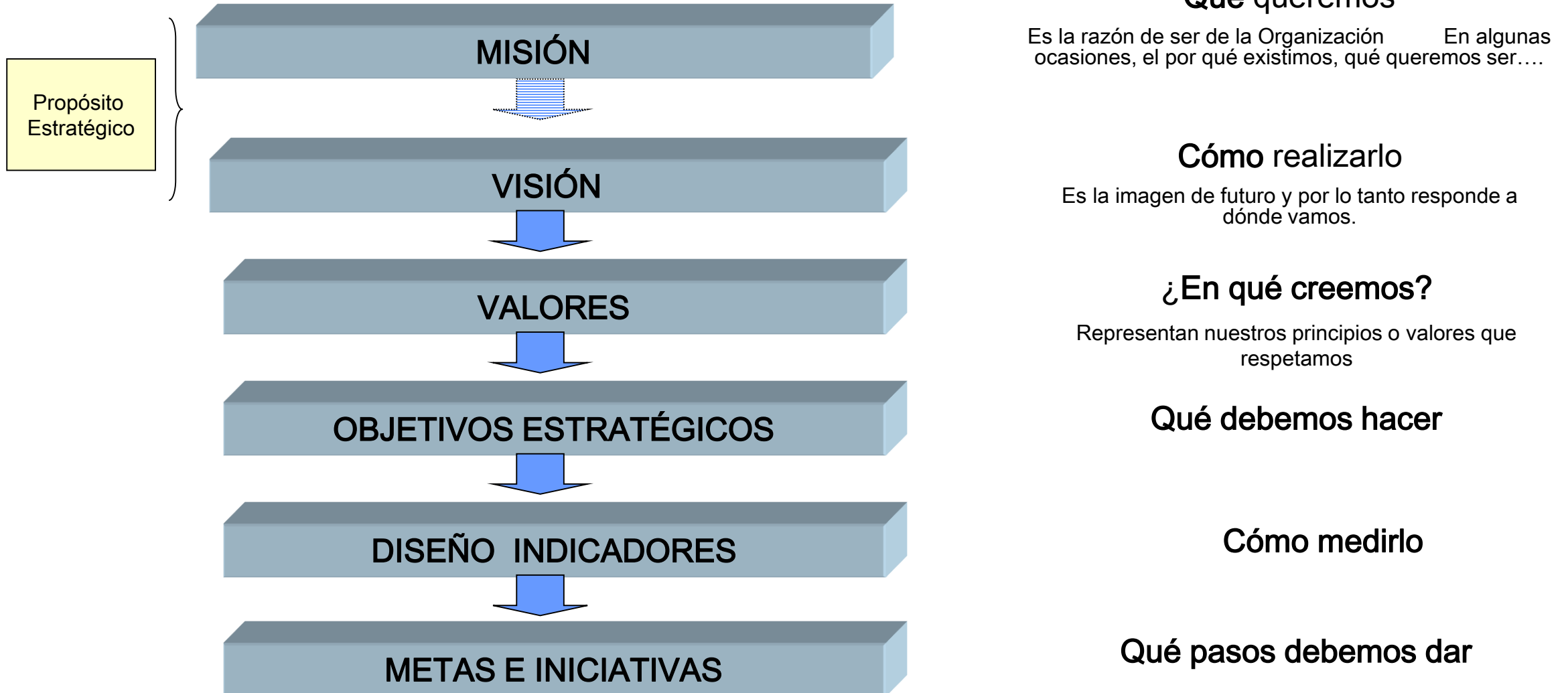
6. MAPAS ESTRATÉGICOS Y METAS

6.1. Mapas Estratégicos: Descripción de la creación de valor



8. CONCLUSIONES FINALES

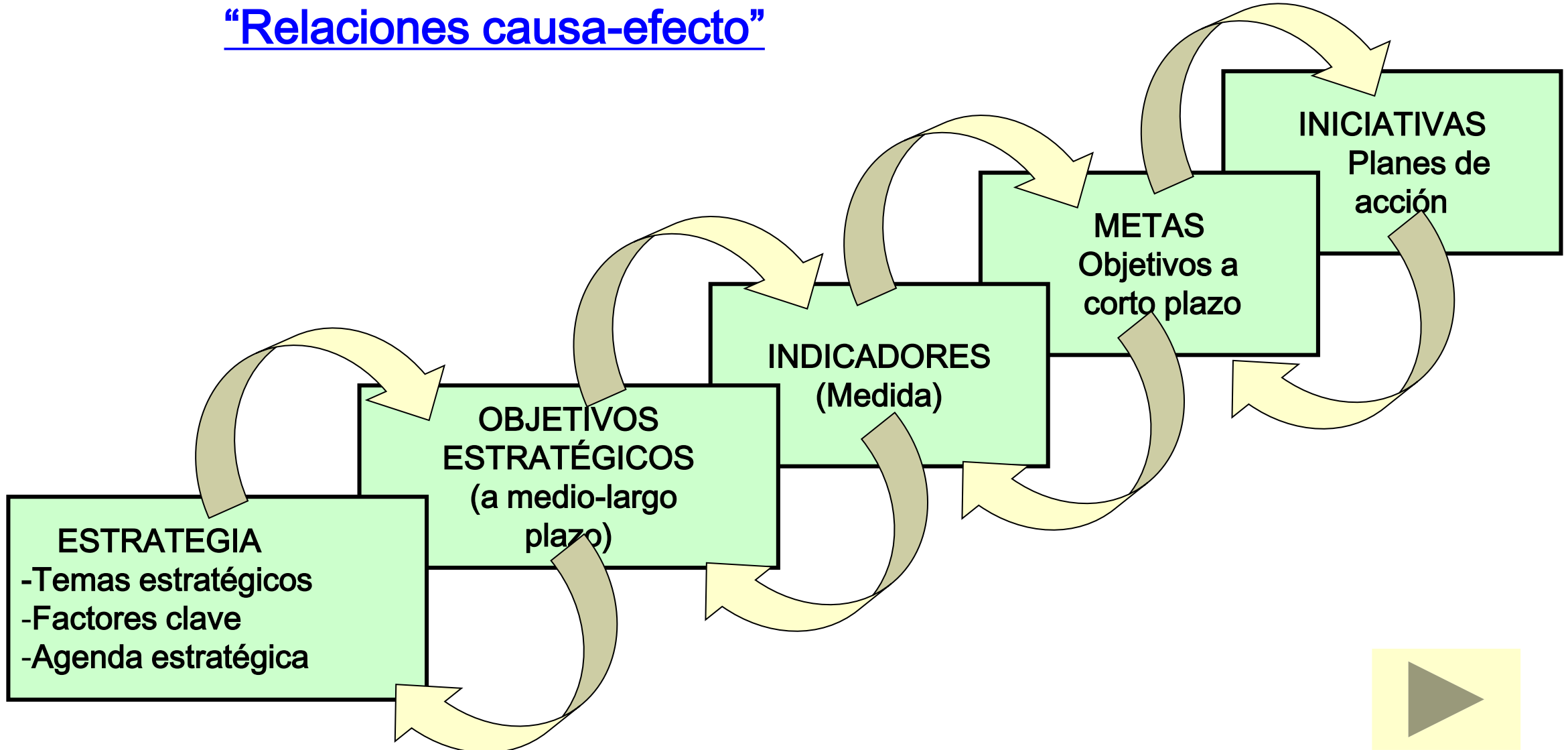
PASOS A SEGUIR EN LA ELABORACIÓN DE UN CMI

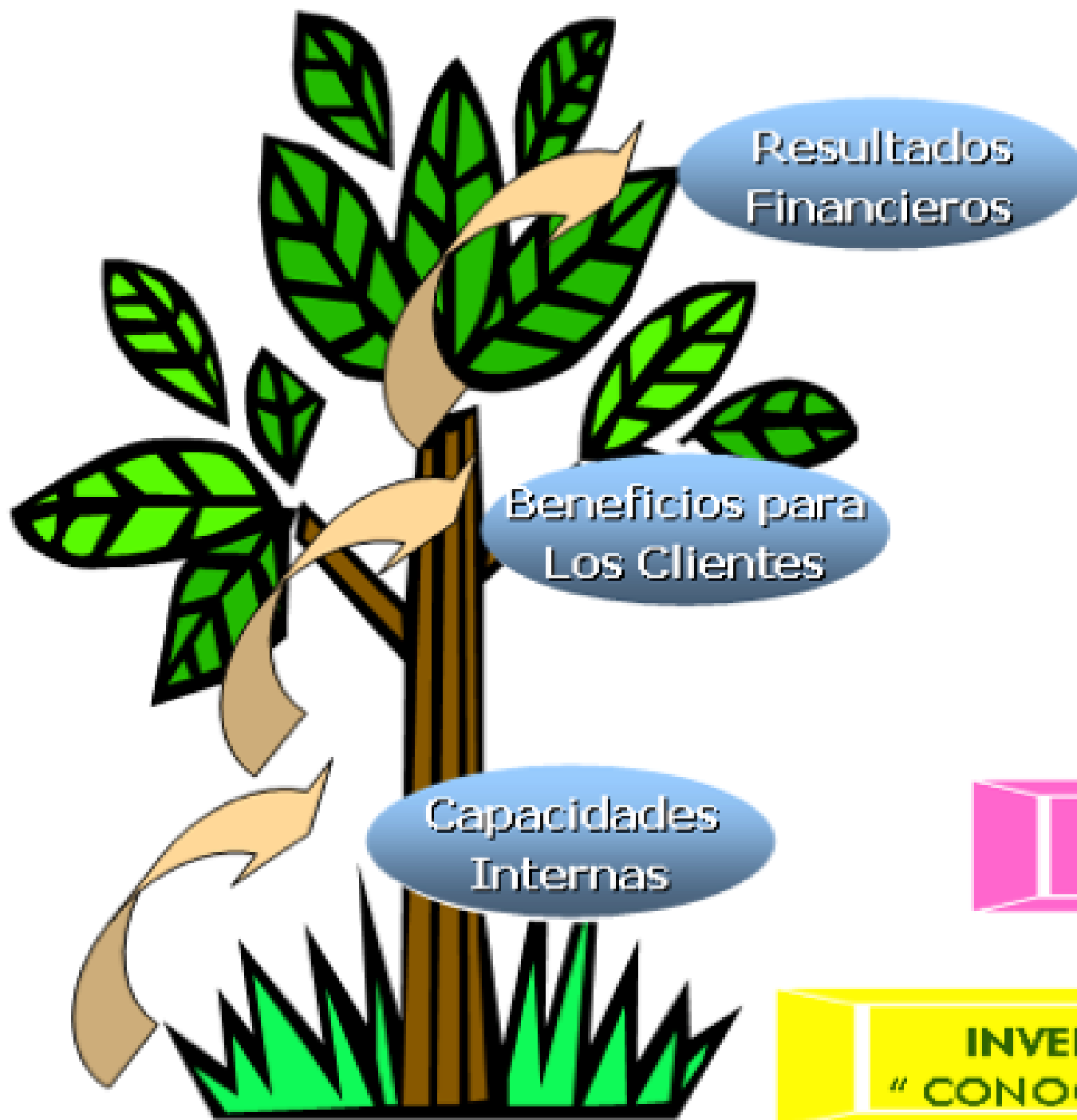


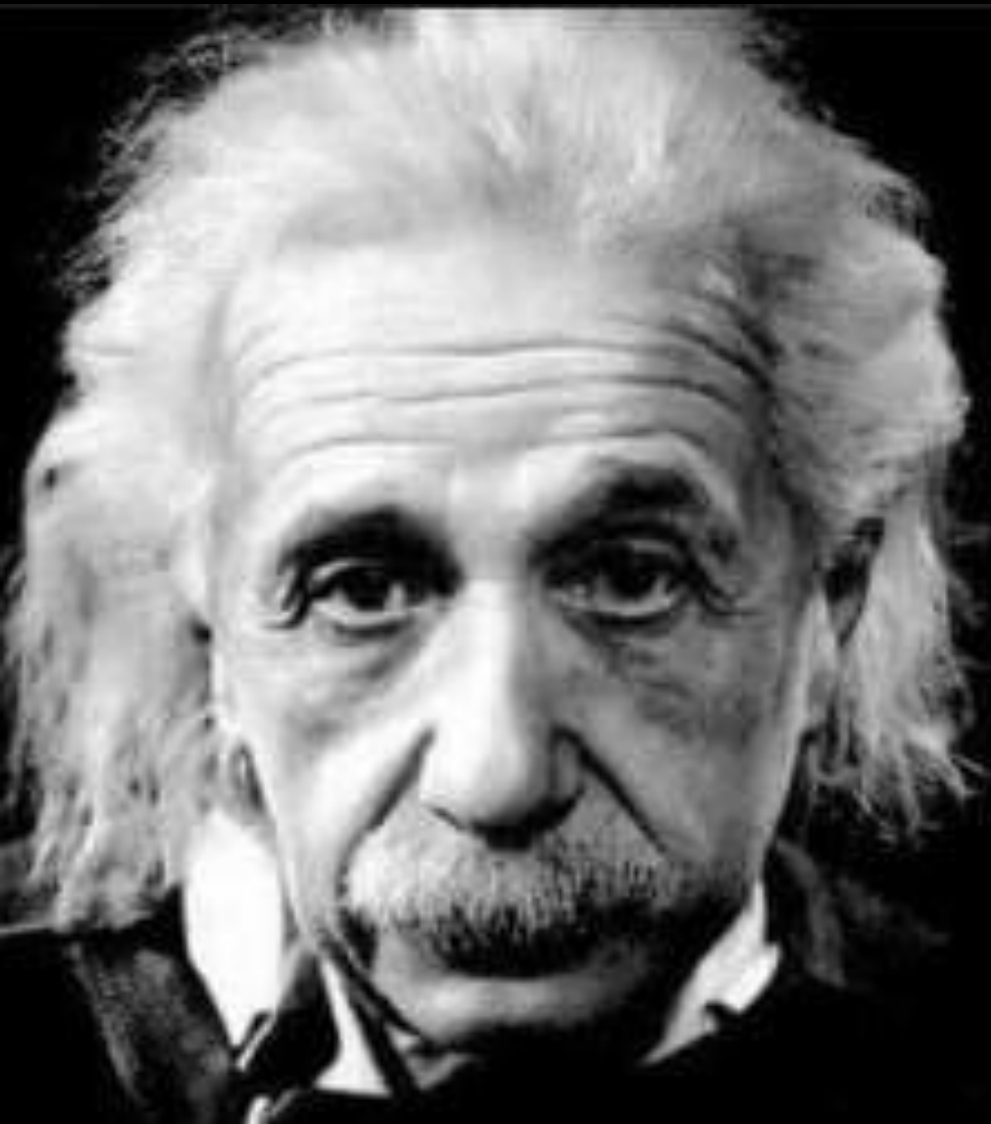
4. EL DESARROLLO DEL BALANCED SCORECARD

RESUMEN ACTUACIONES

“Relaciones causa-efecto”

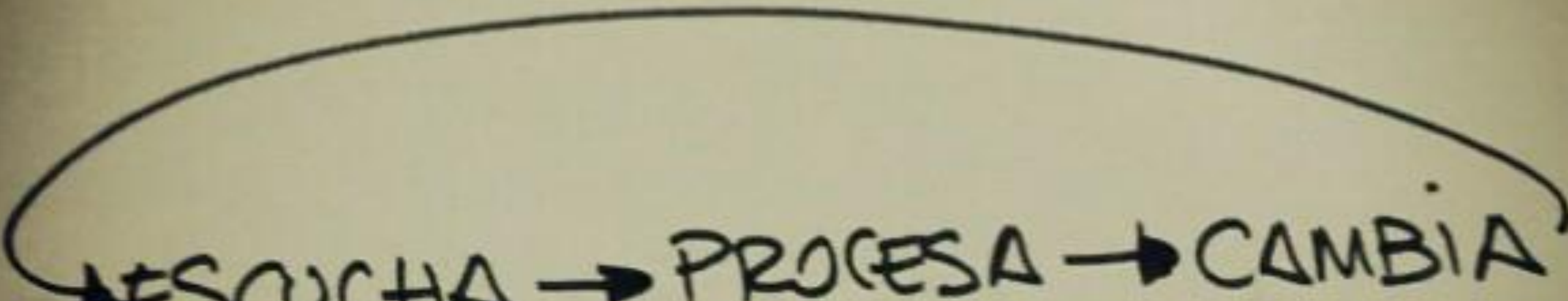






“Si buscas
resultados distintos,
no hagas siempre lo
mismo”

Albert Einstein



→ ESCUCHA → PROCESA → CAMBIA

¡ PERO HAZLO PRONTO!

@paco viudes

Preparado?





Servicios ▾

Acelera tu proyecto

Emprende+ ▾

Financiación ▾

Club Empresas

Recursos ▾

Quiénes somos ▾



Autodiagnóstico de posición competitiva



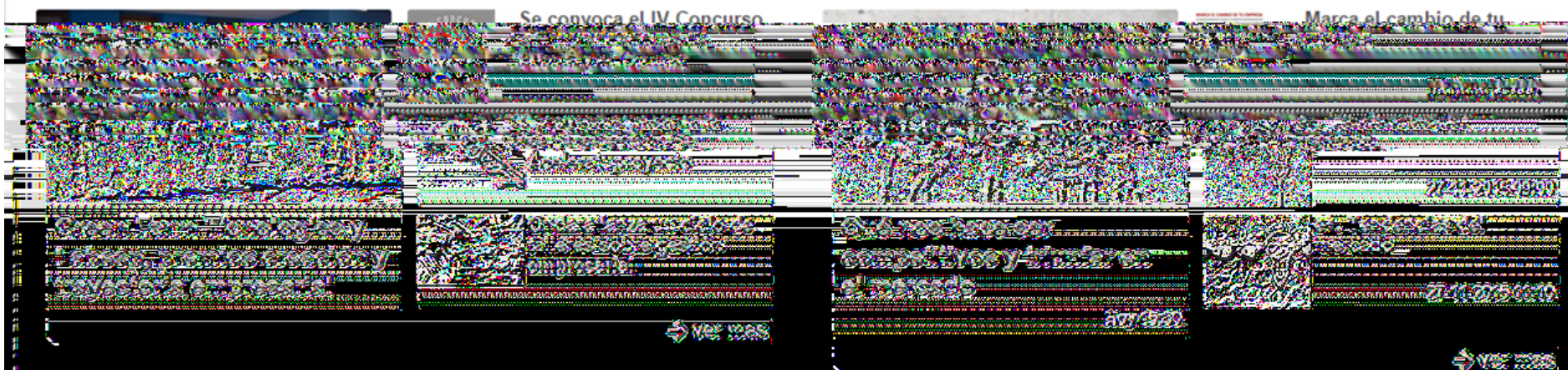
Inscríbete



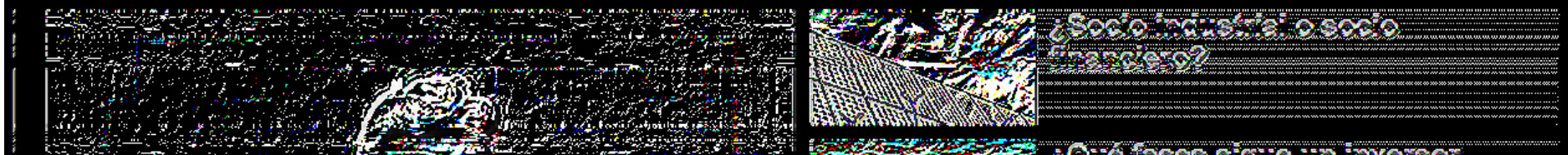
▶ aceleratuproyecto.com

Te ayudamos a poner en marcha y acelerar tu Empresa

NOTICIAS



ARTÍCULOS





www.ceei-Alcoy.com

MUCHAS GRACIAS