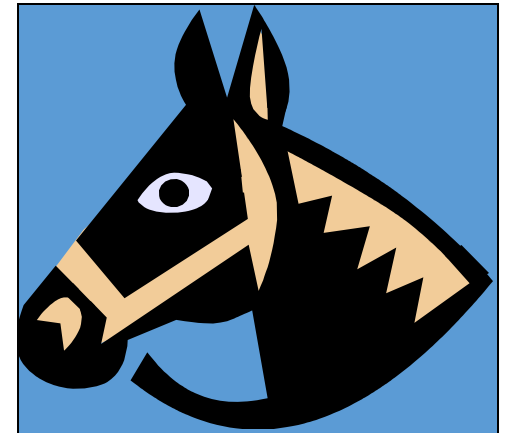


Un caso de aplicación de Balanced Scorecard y Simulación

Estrategia.....

- Cuando usted descubre que está cabalgando en un caballo muerto, la mejor estrategia a usar, es bajarse del caballo.



Estrategias frecuentes.....

- Comprar una rienda más fuerte
- Cambiar el jinete
- Asignar un comité para estudiar al caballo
- Coordinar una misión tecnológica a otros países....
- Outsourcing a un contratista para cabalgar el caballo
- Juntar varios caballos muertos para aumentar potencia
- Asignar mayores recursos para aumentar la disponibilidad
 - ▶ Cambiar los requerimientos: el caballo no está muerto...
 - ▶ Hacer una planificación estratégica.....

Harvey Mackay, Tulsa World, 1/13/02

- Y ¿qué relación hay entre caballos muertos, balanced scorecard y simulación?

BSC y caballos muertos

- *¿El caballo está muerto o sólo está exhausto por no saber a dónde se dirige?*
- *¿Puede detectar si el caballo está enfermando?*
- *¿Es posible recuperarlo y tiene los medios para que se recupere?*
 - ▶ *¿Qué debería hacer para mejorarlo?*
 - ▶ *¿Cómo se pueda dar cuenta rápidamente que su caballo está recobrando la vida? .*

Simulación y caballos muertos

- La simulación es una herramienta sistémica que permite:
 - *Estudiar cuál de las estrategias anteriores “revivirá” al caballo muerto.*
 - *Evaluar el impacto de nuevos caballos sin tener que comprarlos previamente.*

- Los caballos necesitan un veterinario...
- ¿Su empresa?.....

iiii Balanced Scorecard!!!

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

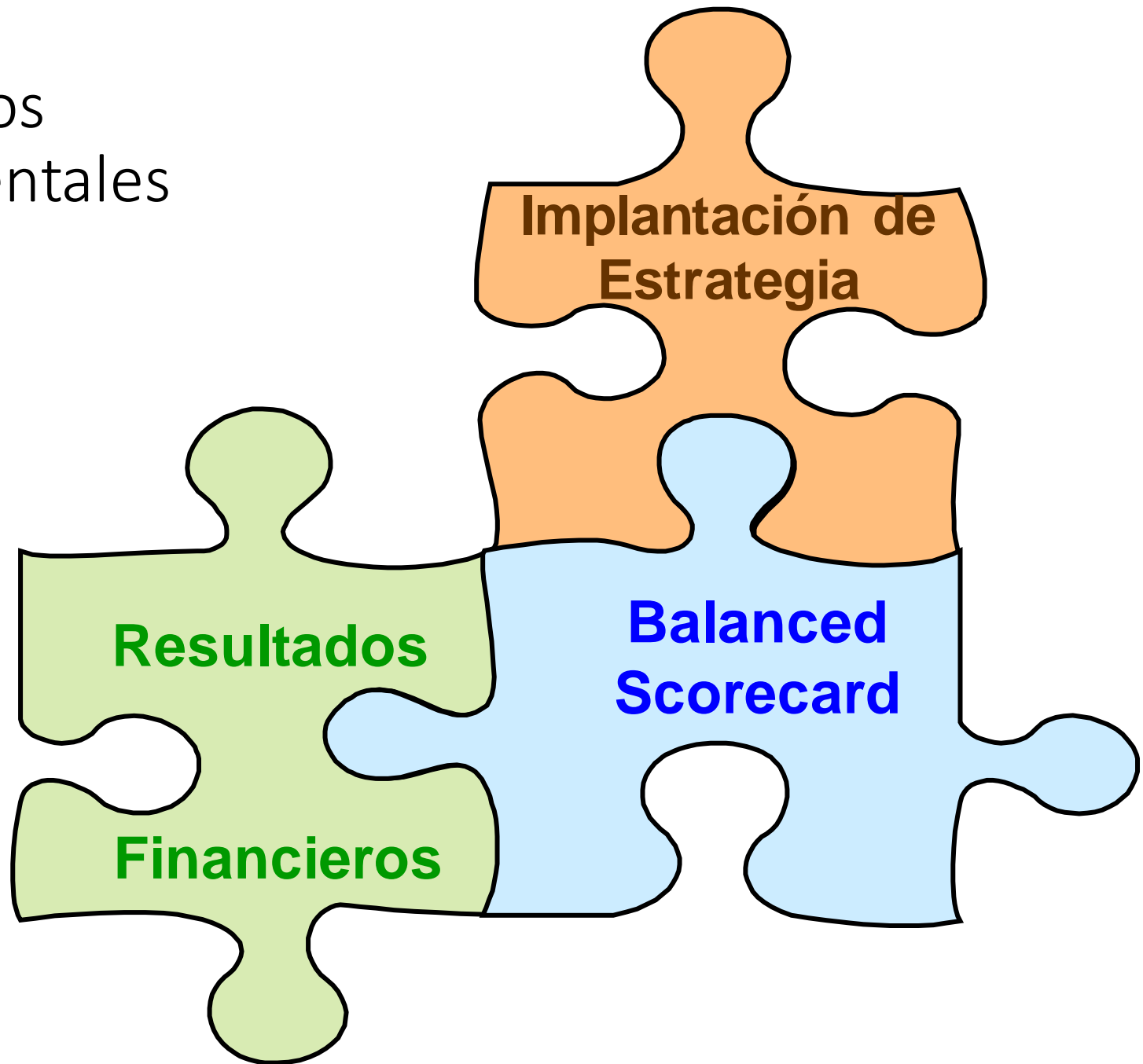
El 85% de los equipos directivos dedican menos de una hora por mes a discutir la estrategia

Recursos

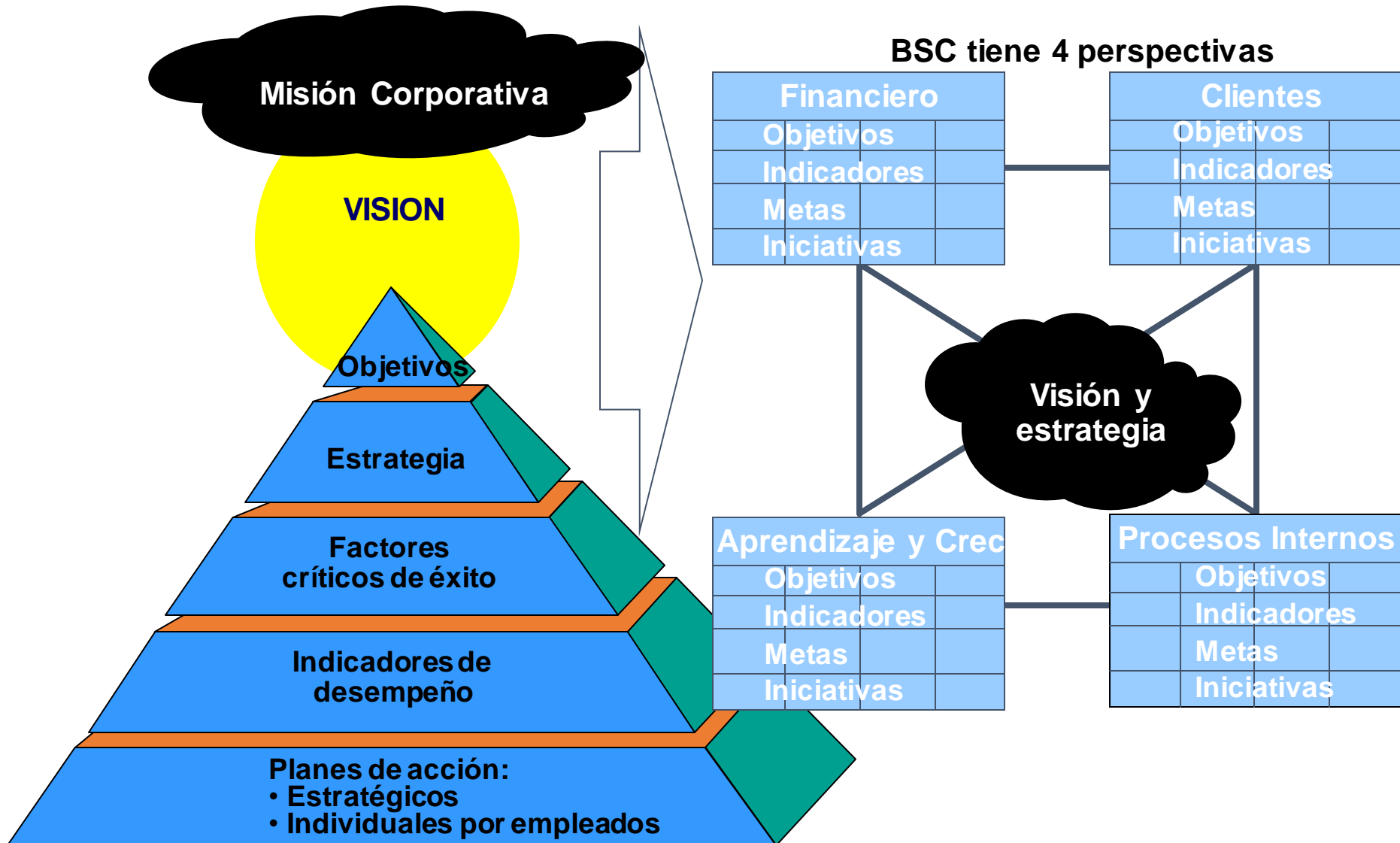
El 60% de las empresas no relacionan presupuestos y estrategias

Niven (2002)

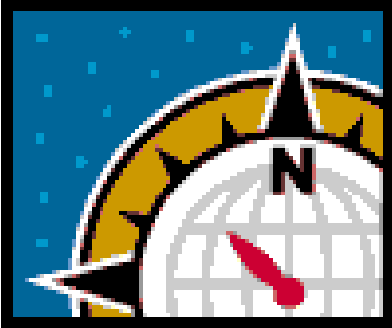
Propósitos
fundamentales



Estructura del Balanced Scorecard



Dirigiendo con el cuadro de mando



- Cuando estamos en alta en el medio de una tormenta es cuando más necesitamos la brújula.....

Arnoldo Hax

Dirigiendo con el cuadro de mando



- Los sistemas de indicadores de gestión adquieren mayor relevancia en entornos cambiantes, constituyen nuestra brújula en medio de una tormenta.
- Los indicadores en este caso sirven para:
 - Diagnosticar donde estamos
 - Definir el rumbo
 - Comunicarlo para alinear los comportamientos de la tripulación y controlar si nos estamos desviando

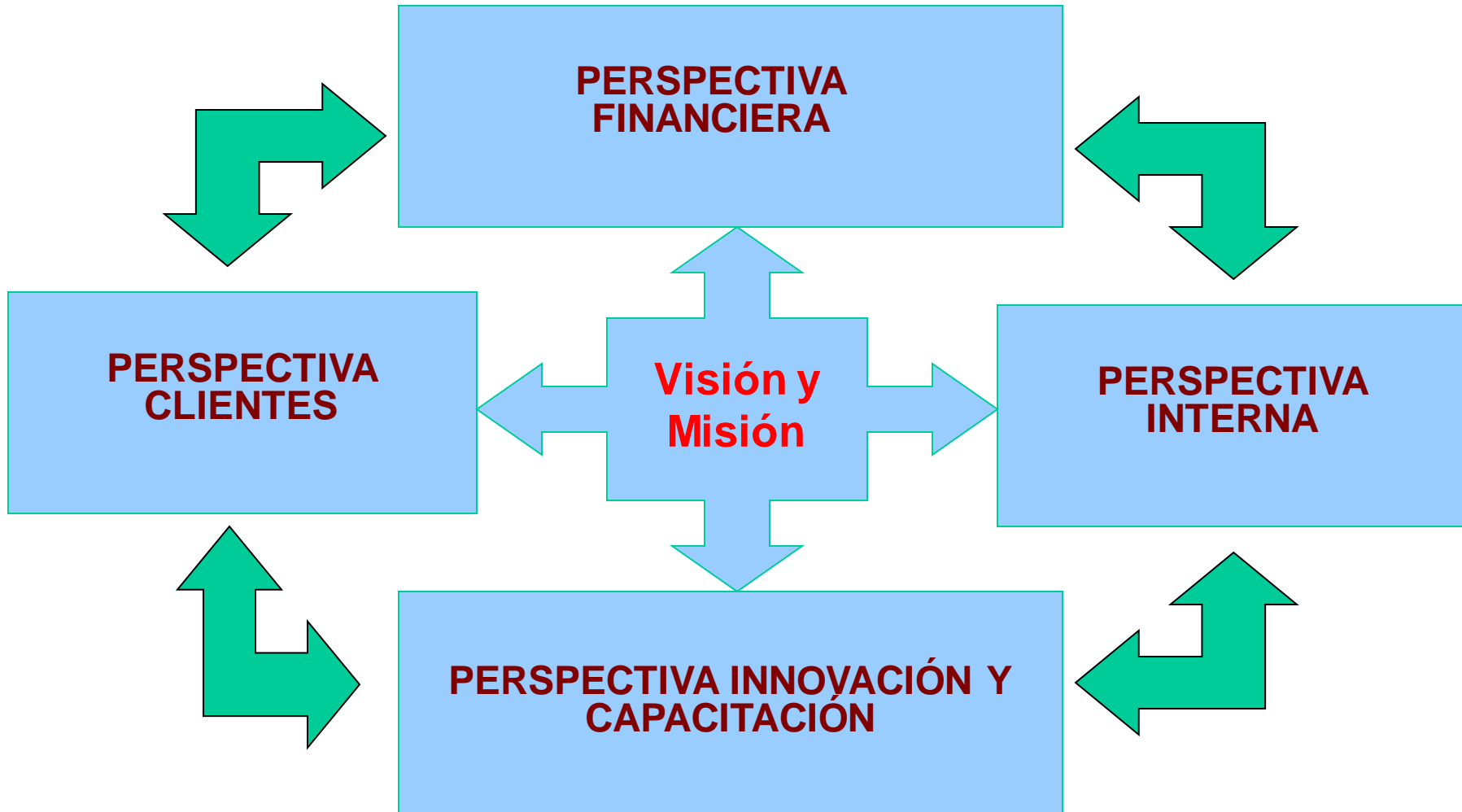
Relación del CMI



CON:

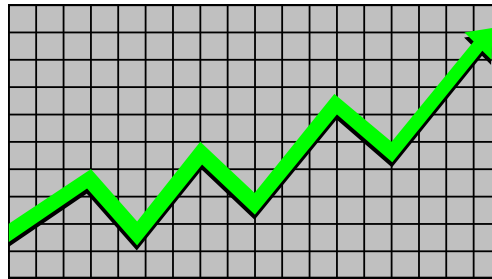
- ▶ EQUILIBRIO EN RELACIONES CAUSA-EFECTO
- ▶ ENFOQUE EN 4 PERSPECTIVAS
- ▶ CLAVE EL TRABAJO EN EQUIPO

CMI, LAS CUATRO PERSPECTIVAS



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

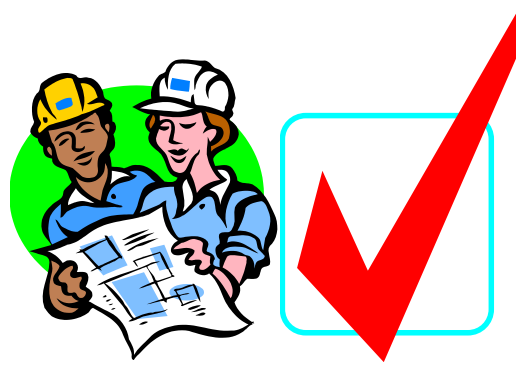
- **¿En qué debemos ser excelentes?**



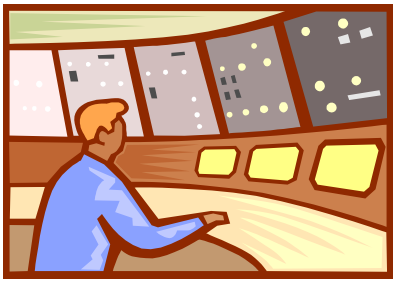
- **Se deben identificar los procesos críticos**
- **Se deben identificar no sólo mejoras a sistemas actuales sino que también:**
 - ▶ **Determinar qué nuevos procesos permitirán lograr mayor rentabilidad en el futuro**
 - ▶ **Diseñar procesos de innovación que permitan crear valor en el largo plazo.**

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.



Indicadores, mediciones

- Relaciones causa - efecto, que comuniquen el significado de la estrategia a la organización
- Tipos: Indicadores genéricos e Indicadores propios
 - Indicadores inductores e indicadores de resultado
 - El CMI debe ser utilizado como instrumento para alcanzar una estrategia.

¿Cómo hacerlo?

1. Definir la unidad de negocios o centro de responsabilidad en estudio, realizar diagnóstico de la unidad
2. Definidos los objetivos estratégicos agruparlos por perspectivas:

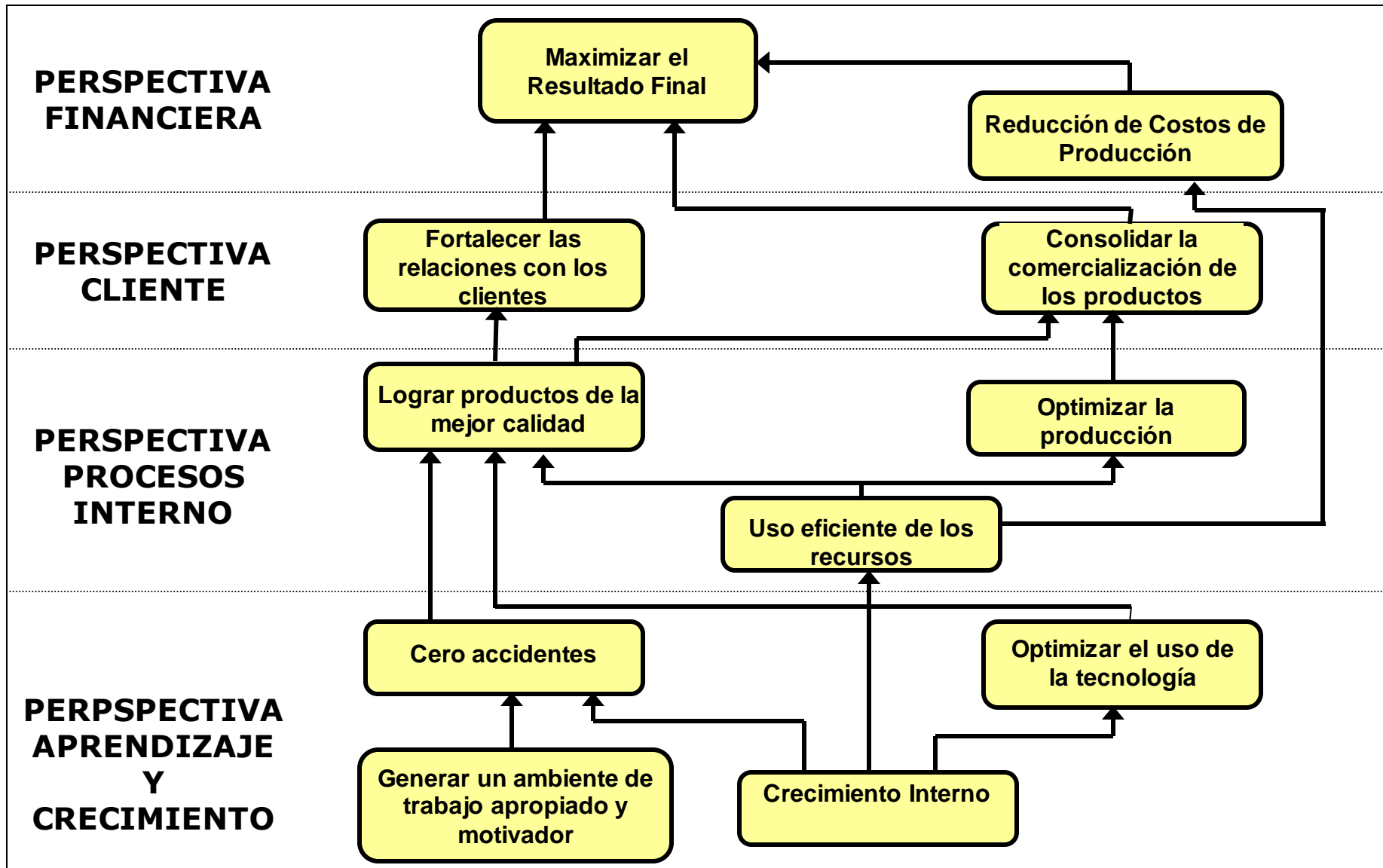
- Financiera
- Clientes
- Procesos internos
- Aprendizaje y crecimiento



¿Cómo hacerlo?

3. Si faltan, crearlos, proponerlos y acordarlos con el nivel ejecutivo decisional de la empresa o unidad.
4. Una vez acordados los objetivos estratégicos, hacer mapa estratégico, esto es buscar relaciones causa efecto.

Mapa Estratégico: Objetivos



¿Cómo hacerlo?

5. Generar indicadores por objetivo (no demasiados).
 - ▶ Del diagnóstico se pueden rescatar indicadores que actualmente se ocupen, se pueden crear otros.

¿Cómo hacerlo?

6. Determinar metas y estándares, con los cuales debe validarse posteriormente el modelo planteado.

7. 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.

¿Cómo hacerlo?

8. Establecer relación causa efecto entre indicadores
9. Validar indicadores con usuarios del modelo.
10. Implementación informática



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.



Proceso de cascada

Cuadro de mando corporativo			
Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta
Cliente	Aumentar fidelidad de clientes, pasar de clientes satisfechos a fieles	Calificación fidelidad de clientes: un índice compuesto de fidelidad ganada	75%

Cuadro de mando servicio al cliente y marketing			
Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta
Proceso interno	Aumentar fidelidad de clientes, pasar de clientes satisfechos a fieles	Procesos rediseñados para clientes: número de procesos y servicios rediseñados	5

Proceso de cascada

Cuadro de mando servicio al cliente y marketing			
Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta
Proceso interno	Aumentar fidelidad de clientes, pasar de clientes satisfechos a fieles	Procesos rediseñados para clientes: número de procesos y servicios rediseñados	5

Cuadro de mando Depto. Informática			
Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta
Proceso interno	Apoyo computacional eficaz a empleados de SC y Mmarketing	Solicitudes de servicios: número atendido de solicitudes de servicio a equipos	500



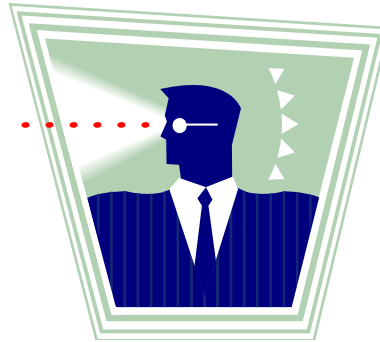
Sistemas de indicadores

- El mejor sistema será el que permita:
 - Poder dirigir la empresa en función de sus propias características externas e internas



- ▶ Transformar las organizaciones desarrollando capacidades de flexibilidad y profesionalismo.

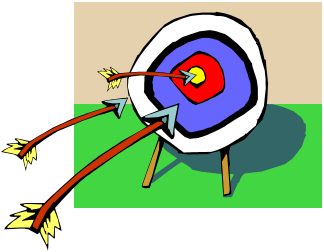
Un indicador ¿Qué es?



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

¿Cómo construir indicadores?

- Hay dificultad real por la intangibilidad de algunos objetivos.
- Se reduce esa dificultad si se aclara cual es el objetivo intangible buscado.
 1. Qué queremos realmente conseguir
 2. Cómo nos daremos cuenta que lo hemos logrado
 3. Qué indicador mide el fin último perseguido

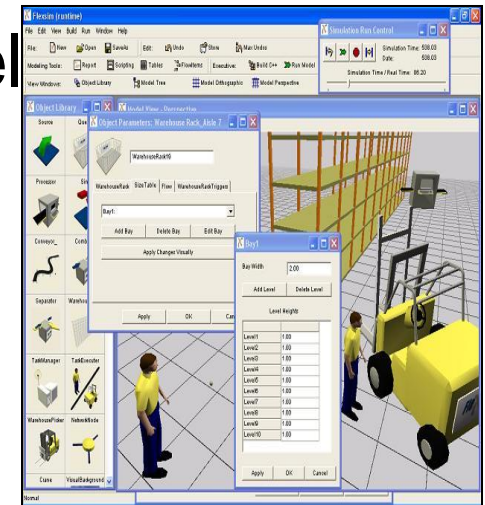


Identificar indicadores

Objetivo	¿Qué queremos conseguir realmente?	¿Cómo nos daremos cuenta que lo hemos conseguido?	¿Qué indicador mide el fin último que buscamos?
Financiero			
Imagen de servicio			

DEFINICION DE SIMULACION

- Herramienta sistémica que permite obtener conclusiones sobre el comportamiento dinámico de un sistema experimentando con un modelo computacional del mismo.



¿Por qué usar simulación?

- Experimentación con el sistema real es disruptivo
- Experimentación con el sistema real no es costo-efectivo
 - ▶ Experimentación con el sistema mismo es imposible
 - ▶ Solución analítica difícil/imposible.

Simulación - Dudas Típicas

- *Trabajaré el sistema como se espera?* (evaluación y predicción).
- *¿Porqué no trabaja el sistema?*
(determinación de cuellos de botella y optimización).
- *¿Cuáles son los estándares para medir desempeño?*
(determinación de estándares y metas)
 - ▶ *¿Cuál es la mejor alternativa?*
(comparación, análisis de sensibilidad, qué pasa si...?).

Simulación - Lo Factible

- **Evaluar los efectos de:**

Agregar o reemplazar recursos

Cambiar el flujo del proceso

Cambiar los tiempos de proceso

Introducir nuevos servicios o tipo de clientes

Eliminar servicios o recursos existentes

Cambiar los métodos de manejo de materiales

Cambiar los métodos de programación de las actividades

- **Recuerde:**

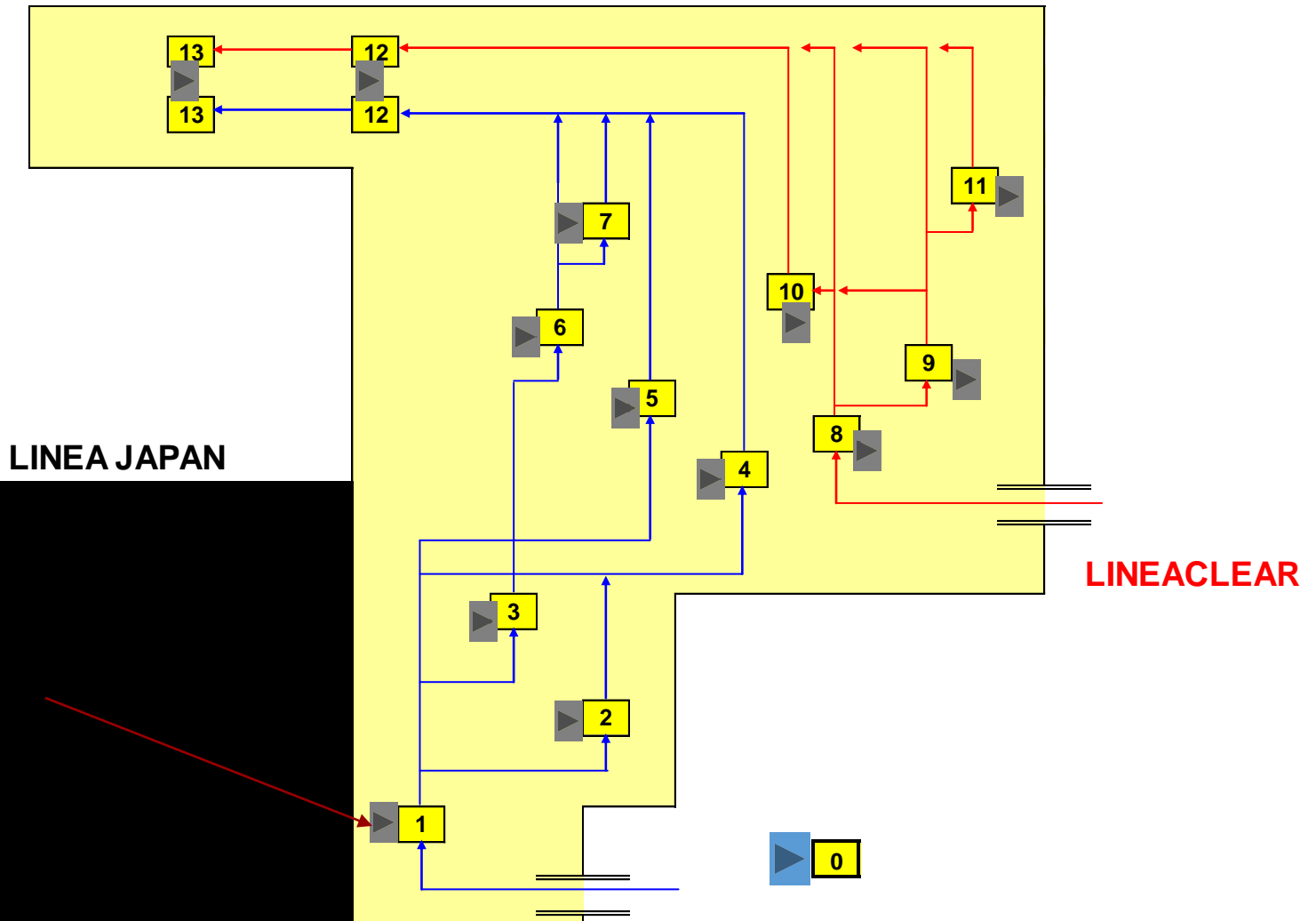
- GIGO (garbage in, garbage out)

- Respuesta aproximada a un “modelo real”

MODELO DE SIMULACION DE ASERRADEROS

- ¿Qué es un aserradero?
- Representación de una instalación de alta productividad

LAY OUT PLANTA



MODELO DE SIMULACION DE ASERRADEROS

- Demo de modelo de simulación

FINANCIERA

CONTRIBUIR A AUMENTAR RENTABILIDAD

CLIENTES

APOYAR EL DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS

ESCALAR VALOR PRODUCTOS

SATISFACER PEDIDOS EN CALIDAD Y OPORTUNIDAD

DISMINUIR COSTOS DE PRODUCCIÓN

CUMPLIR POLITICAS DE SEGURIDAD Y AMBIENTALES DEL HOLDING

PROCESOS INTERNOS

DESARROLLAR PROCESOS QUE AGREGUEN VALOR

AUMENTAR PRODUCTIVIDAD

MEJORAR RENDIMIENTO A LA VENTA

DEESCALAR COSTO MATERIA PRIMA

LOGRAR CALIDAD

MEJORAR PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN DE LA PRODUCCIÓN

APRENDIZAJE, CRECIMIENTO, INNOVACIÓN

CAPACITAR EN TECNOLOGÍA Y ADMINISTRACIÓN

DESARROLLAR SISTEMAS DE CLASIFICACIÓN Y CORTE DE TROZOS

DESARROLLAR SISTEMA DE GESTIÓN TOTAL DE CALIDAD, SEGURIDAD Y AMBIENTAL

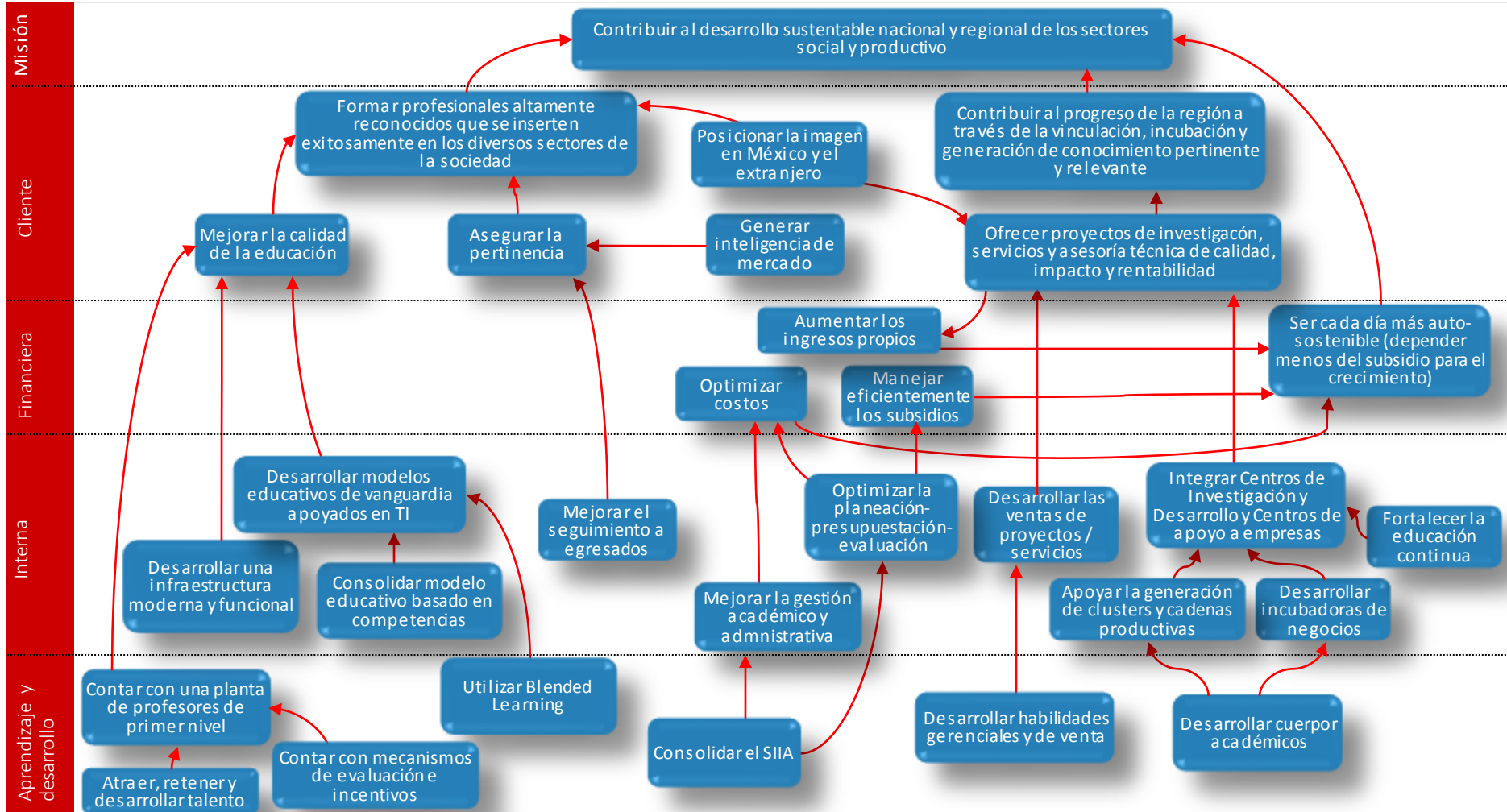
Resumiendo.....

- BSC es una herramienta puente para la estrategia y los resultados financieros.
- El proceso de cascada armoniza la estrategia y su control a través de toda la verticalidad de la empresa
- El BSC da una visión de la realidad que nos permite gestionar de forma mas proactiva la incertidumbre

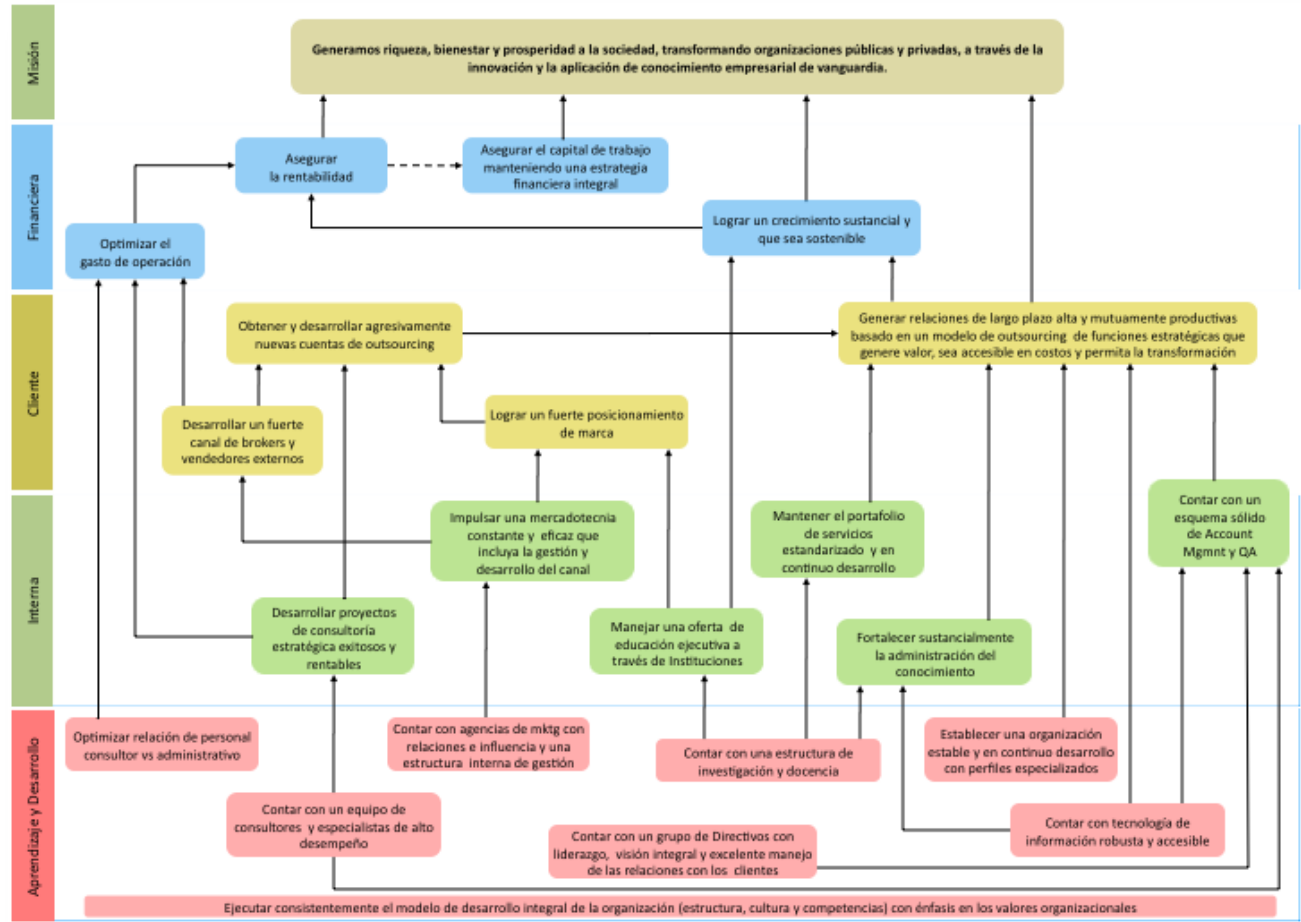
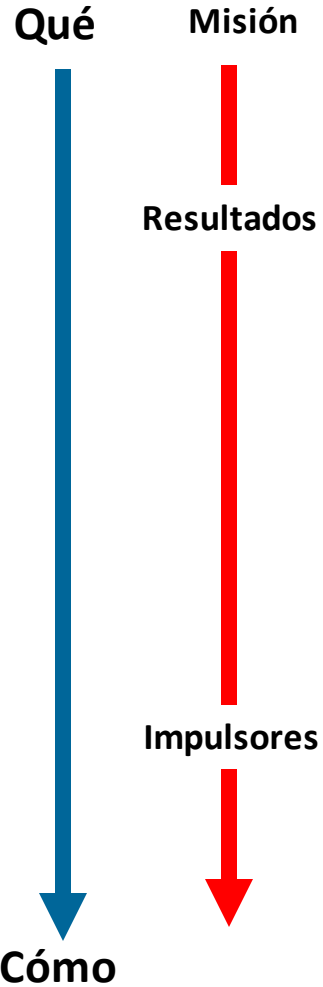
Resumiendo.....

- La simulación da una respuesta aproximada de un “modelo real”
- El BSC se complementa con las herramientas de simulación dado que:
 - BSC es un enfoque top down
 - La Simulación anticipa escenarios de forma bottom up
- Los resultados son un pilar que se sustenta para la toma de decisiones
- Se recomienda no confundir el modelo con el proyecto informático.

Universidad Pública



Ejemplos



Ejemplos

