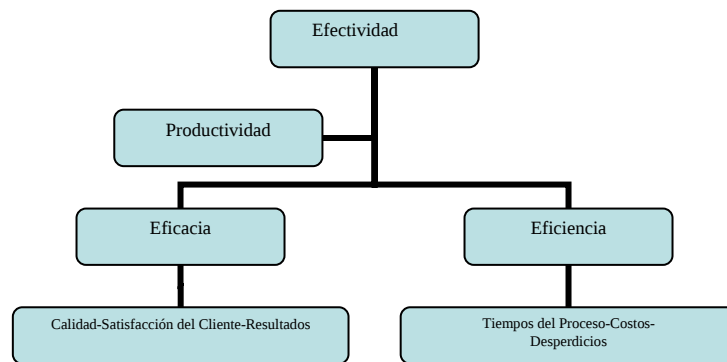


TRABAJO 2: Implementación del BSC

DESCRIPCION

El trabajo No. 2 está dirigido a construir un Balanced Score o Cuadro de Mando Integral o Tablero de Comando; para la organización en estudio identificada en el Trabajo 1 de Alineación Estratégica. En referencia a ello, se consideran los aspectos siguientes:

Clasificación de los Indicadores según los Factores Claves del Éxito



Fuente: Beltrán Jaramillo. Indicadores de Gestión. 2000

Tabla: Objetivos: Indicadores: Impacto

OBJETIVOS	INDICADOR	IMPACTO
Prestación de soluciones y servicios de calidad	Indice de Satisfacción al Cliente > 0,9 (90%)	Ordenes de Pedidos Solicitud de Soluciones requeridas por el cliente
Identificación de los procesos	$\frac{\text{Nro Procesos Clave}}{\text{Nro Procesos de la Empresa}}$	Horas Hombre dedicados a Procesos Clave Reducción Costo RRHH
Logro de la efectividad y productividad en la empresa	$\text{Efectividad Total} = \text{Disponibilidad} \times \text{Desempeño} \times \text{Calidad}$ > 0,85	Optimización de Efectividad en el proceso de producción del producto o servicio

Tabla: Perspectivas BSC: Indicadores:Impacto

PERSPECTIVAS	INDICADORES	IMPACTO
FINANCIERA	Retorno Sobre la Inversión (ROI)	
	Rotación de Activos	Crecimiento
	Producción	
	Insumo de Capital	Desarrollo
	$P_{mat.} = \frac{\text{Producción}}{\text{Insumo Materiales}}$	
HUMANA	Indice de Ausentismo	
	Adiestramiento Realizado	Rendimiento del RRHH
	Adiestramiento Programado	
	Indice de Sobre-Tiempo Trabajado	Motivación del Empleado
	$\frac{\text{Producción}}{\text{Horas Hombre Trabajadas}}$	
PRODUCTIVA	Efectividad Total= Disponibilidad x Desempeño x Calidad ➤ 0,85	Optimización de Efectividad en el proceso de producción del producto o servicio
	Nro Procesos Clave	
	Nro Procesos de la Empresa	Horas Hombre dedicados a Procesos Clave
	Producción Total	
	Recursos Totales	Reducción Costo RRHH
	Eficiencia x Eficacia	
MERCADO	% Participación en el Mercado Lograda	Incremento en la Participación en el Mercado
	% Participación en el Mercado Planificada	
	Indice de Satisfacción- Cliente > 0,9 (90%)	Ordenes de Pedidos
	Nro. Ordenes Pedidas	Solicitud de Soluciones requeridas por el cliente
	Nro. Ordenes Entregadas	

Artículos de Internet sobre el tema de implementación del BSC

http://www.cognos.com/news/releases/2005/1101_2.html

Cognos Scorecarding Improves Performance Visibility for Customers

– Global companies use Balance Scorecard - certified scorecarding capabilities from Cognos to drive more effective decision-making across the enterprise –

BURLINGTON, MA, November 1, 2005 - Cognos (Nasdaq: COGN; TSX: CSN), the world leader in business intelligence and corporate performance management (CPM), today announced that leading global organizations continue to turn to Cognos for innovations in scorecarding to help them better measure, communicate and manage business performance at a tactical, operational and strategic level.

Scorecards let customers know how they are doing relative to established company targets. In information system terms, this usually translates to a list of key metrics that are "scored" with visual indicators such as traffic lights.

According to industry analyst firm AMR Research, "Increasingly, successful companies are investing in tools to improve their tracking of the key indicators of operational performance. These companies effectively use information to improve business performance." AMR Research's EPM spending survey projects a 90% increase in the average number of seats for dashboards and scorecards per implementation over the next 18 months. *

Many Cognos customer executives and managers worldwide are introducing scorecarding as a natural extension to their reporting and analysis capabilities and as a core element of their corporate performance management initiatives. With Cognos scorecarding, they are able to gain greater visibility into key performance measures, link execution to overall business strategy across the enterprise and facilitate realignment to current realities through performance management processes such as planning and reporting across business units, operating subsidiaries or geographic regions.

Defense Contract Management Agency (DCMA) is an agency of the United States Department of Defense whose primary mission is contract management for the military services. To help establish a quantitative metrics-based management culture, it first developed top-down performance metrics such as time expensed against key processes or quantities produced.

"Cognos scorecarding capabilities have been extremely strategic to our performance management journey," said Jim Russell, Executive Director, Financial and Business Operations, and controller, DCMA. "With Cognos, we are benefiting from more reliable performance. By accurately measuring the performance of key business processes, we can establish more appropriate standards and hold the various operational groups accountable for achieving those standards. We also gain visibility into performance of customer's desired outcomes and our supporting processes and tasks at all organizational levels."

The new scorecarding capabilities in Cognos 8 BI will provide unique features for customers that include personalized views; live reports, analysis and other information in context within the scorecard; impact analysis extending beyond simple cause and effect; advanced initiative tracking for projects and actions; and a strategy map design center so customers can create strategy maps and diagrams quickly without having to turn to a separate product or third-party tool. Since mid-2003 Cognos has been using its own BSC-certified scorecarding software alongside the company's reporting, planning, and forecasting capabilities to help drive its own performance. In 2004, Cognos was the first technology vendor to be named to the Balanced Scorecard Collaborative's Hall of Fame for breakthrough performance results. See: <http://www.cognos.com/news/releases/2004/1014.html> .

Análisis

http://www.cognos.com/news/releases/2005/1101_2.htm

El artículo hace referencia a la implementación exitosa en compañías de las aplicaciones de la empresa Cognos en el área de inteligencia de negocios (BI) y de gerencia del desempeño corporativo (CPM). Permitiéndoles a las empresas clientes, innovar constantemente en cuanto al uso de los indicadores en los diferentes niveles de la planificación de negocios: táctico, operacional y estratégico. Para el caso particular de la empresa Defense Contract Management Agency (DCMA), quienes prestan servicios gerenciales en el área de defensa militar, han identificado los procesos claves que involucran a sus clientes y establecido indicadores que les han permitido medir y optimizar el desempeño global de la empresa.

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/tablerocomando.htm>

Extracto:

“ Performance Management - Los 10 pasos para construirlo - El ejemplo de una PYME

La mayoría de los gerentes sabe que las palabras “Tablero de Comando” o “Tablero de Control” (en adelante) abreviado TC) se usan para mencionar sistemas de información gerencial cuyo propósito es ayudar a la toma de decisiones. Un uso adecuado de indicadores permite un mejor control, planeamiento y conducción. Abundan los libros y seminarios sobre el tema. Sin embargo, no todas las veces están claros los pasos para implementarlo. Como “un ejemplo vale mil palabras” se describirán aquí las principales etapas seguidas en una empresa PYME durante 1999. Se mencionarán libros y fuentes de información en Internet donde la persona interesada puede ampliar el tema.

ETAPA VII. BENCHMARKING, COMPARACIONES - REPRESENTACIÓN GRAFICA

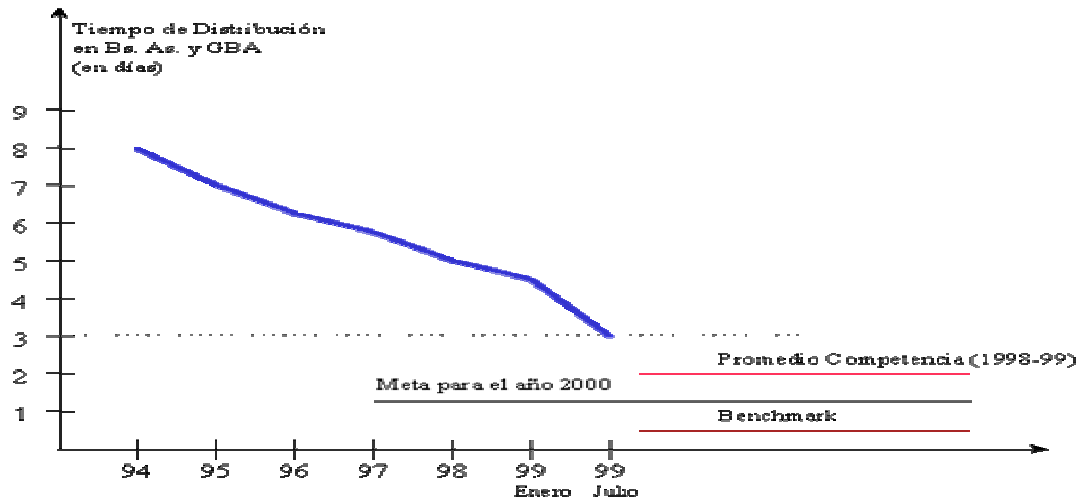
Una vez definido el indicador tenemos que tener alguna referencia. Un persona de 1,75 m de estatura, es alta o baja? Nadar 100 metros estilo mariposa en 55 segundos, es nadar rápido? Un retorno de inversión de 15% es adecuado?

Lo ideal en los indicadores clave, es:

- registrar los valores históricos.
- comparar con una meta
- comparar con el valor que surge de las “mejores prácticas” (benchmarking)

La presentación de la información podrá ser en tablas, gráficos o en texto. Lo ideal es que permita una rápida interpretación del tema.

En el caso del ejemplo, las etapas VI y VII puede ilustrarse en el caso de un indicador clave para esta empresa: el tiempo de distribución



· Forma de cálculo:

Días entre la recepción del pedido del cliente y la entrega física en su depósito.

- Promedio 1999: 3,5 días.
- Promedio 98-99 de la competencia: 2 días.
- Meta para el año 2000: 1 día
- Benchmark: 4 horas

Análisis

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/tablerocomando.htm>

En el artículo citado, del cual se muestra un extracto debido a su extenso contenido, se ejemplifica para una PYME genérica, el proceso de diseño e implementación del BSC en una empresa. Como característica del ejemplo, se realiza en el marco de un proyecto de calidad. Apremiar que desde un inicio, se establecen objetivos que tienen elementos de medición como referencia: en cuanto al indicador de retorno sobre la inversión (ROI) y a la participación deseada en el mercado. Todo ello, dentro de los términos desarrollados en el trabajo 2 planteado. Es de particular interés el hecho de asociar el tablero de comando, a la estrategia de Benchmarking en cuanto a los indicadores deseados. Lo cual incorporar apropiadamente un elemento fundamental al diseño del BSC.