

Stratego

Diana Hernández

onlinetraining@bitam.com



Objetivo:

Conocer los conceptos básicos del Balanced Scorecard.

Definir conceptos, diferenciarlos, identificar sus límites y conocer el ámbito de su aplicación.

Conocer los procedimientos necesarios para definir e implementar un Balanced Scorecard.

Día 1:

1. Conceptos de Balanced Scorecard
2. BITAM Stratego
 - Modelos
 - Perspectivas
 - Objetivos
 - Carga de datos con XLS
 - Mapa Estratégico

Día 2:

BITAM Stratego

- Indicadores
- Metas
- Calificaciones
- Configuración
 - Nuevos usuarios
 - Subordinados
 - Permisos

Día 3:

BITAM Stratego

- Monitor de desempeño
- Análisis de objetivos
- Iniciativas
 - Tareas

- **Material del curso disponible en:**

<ftp://bitam.com>

Usuario: **webinar**

Contraseña: **webinar**

Directorio:

Videos/Capacitación/Stratego



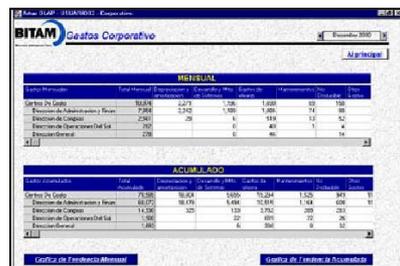
La **misión y estrategia** de negocios, dictan el camino hacia el que hay que **encaminar los esfuerzos** individuales y colectivos.

La definición de la estrategia es complicada, pero la **implementación** de la misma, representa el mayor de los **obstáculos**.

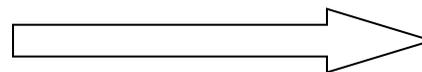
El reto corresponde en identificar **qué es exactamente lo que debe monitorearse**, para comunicar en todos los niveles de la empresa, si se están alcanzando las estrategias a través de acciones muy puntuales.

Tableau de Bord

Indicadores Financieros Indicadores NO Financieros



Conjunto coherente de indicadores financieros y no financieros



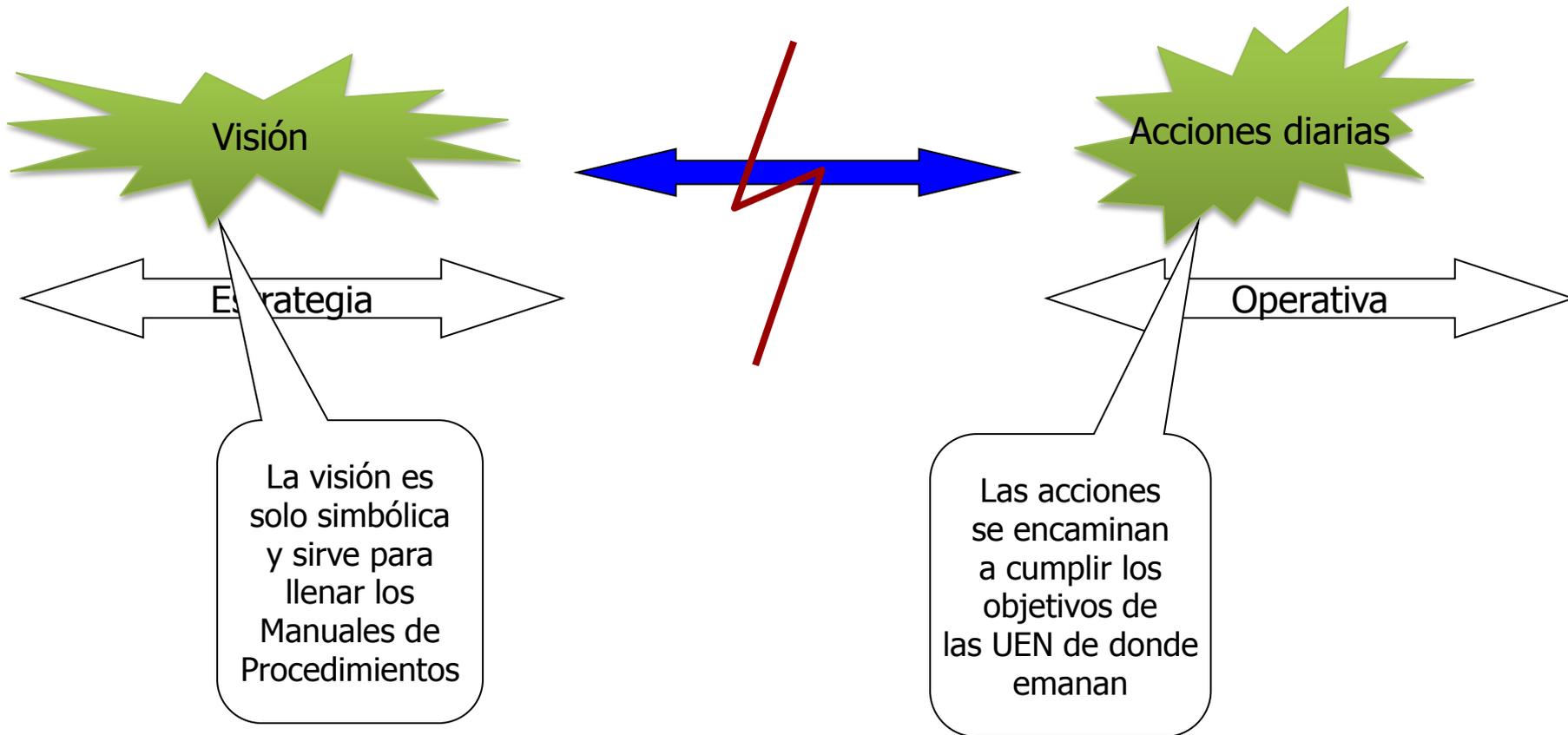
- + Funcionalidad
- + Causa-efecto
- + Feedback

Balanced Scorecard



Conjunto coherente de elementos que conectan las acciones con la estrategia

El sistema tradicional de administración y control presenta puntos de ruptura entre la visión y estrategias, y las acciones diarias.



Visión Establecimiento y mantenimiento de una buena salud

Visión Establecimiento y mantenimiento de una buena salud

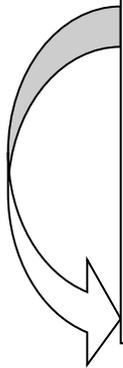
Estrategia Mejorar la condición física
Mantener una dieta balanceada

Visión Establecimiento y mantenimiento de una buena salud

Estrategia Mejorar la condición física
Objetivos estratégicos Realizar un programa de ejercicios
Programar revisiones médicas regulares

Visión Establecimiento y mantenimiento de una buena salud

Estrategia Mejorar la condición física
Objetivos estratégicos Realizar un programa de ejercicios
Indicadores Kilómetros por semana
Número de repeticiones
Minutos en bicicleta



VISIÓN:

Ser una Empresa consolidada en el ramo de Transporte de Carga con una solida estructura organizacional en la que nuestro principal motor sean nuestros clientes y empleados, consolidándonos como una empresa líder y en constante crecimiento.

Estrategia:

El cliente es primero

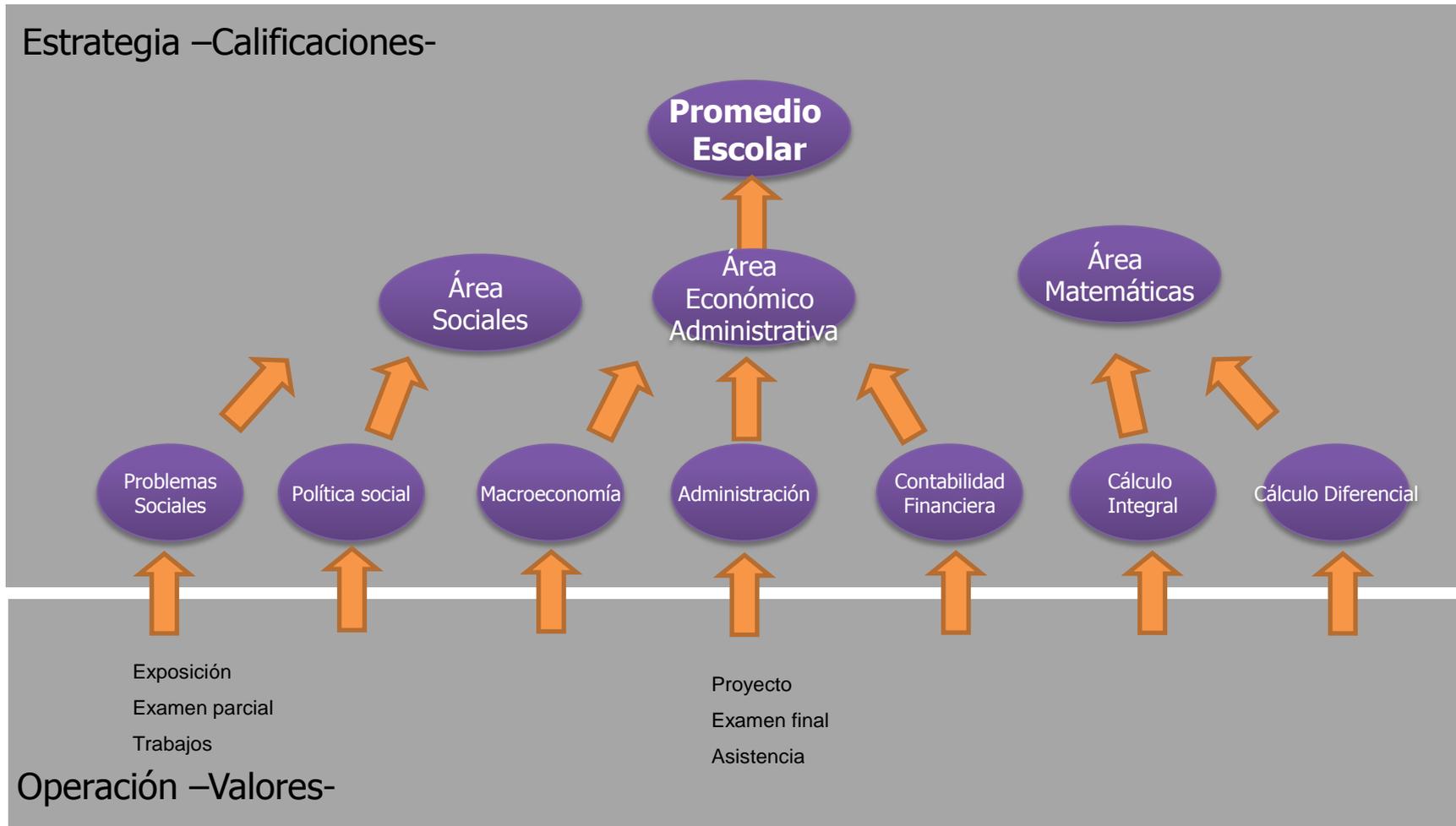
Objetivo:

Mejorar la satisfacción de clientes

Indicadores:

- % Cumplimiento de los servicios
- % Clientes insatisfechos
- Descuentos
- Garantía de entregas
- Tiempos de entrega
- etc.

Planeación Estratégica



- Metodología propuesta por Robert **Kaplan** y David **Norton** en el artículo del Harvard Business Review: "*The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*". (1992).
- Alineación de la empresa hacia la consecución de las estrategias de negocio, a través de objetivos e indicadores tangibles.
- **Visión y metas** son **traducidas en acciones** concretas a partir de la evaluación de sus indicadores de desempeño.
- La innovación con respecto al Tableau de Bord entre otros, es la introducción de **mediciones sobre los intangibles** como requisito indispensable para alcanzar los financieros.



A partir de los siguientes elementos:

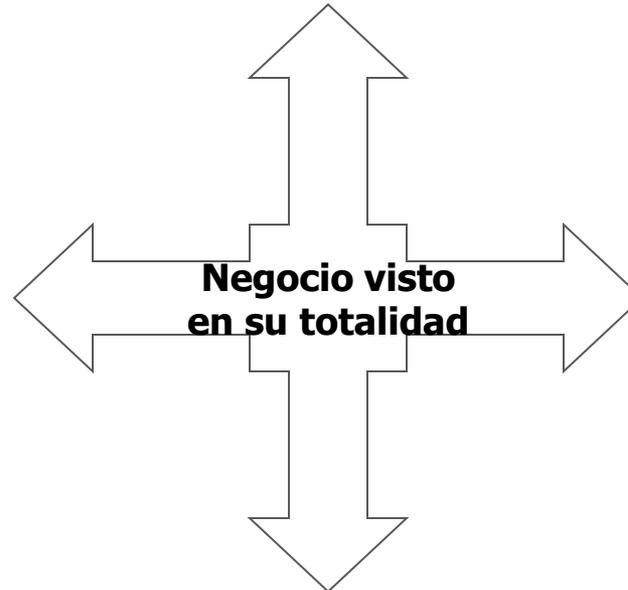
- **Consenso directivo** respecto a misión y visión a futuro de la organización.
- La **estrategia definida** para cumplir con la misión y alcanzar la visión.
- El **mapa estratégico** que desglosa y relaciona los elementos de la estrategia definida.
- Los **objetivos** planteados para cada estrategia.
- Las líneas de acción, proyectos o **iniciativas** relacionados con las estrategias.
- Los **indicadores** que permiten el seguimiento de la ejecución de la estrategia.
- El **sistema de información** que proporciona los datos reales sobre la ejecución de la estrategia.

Perspectivas

Las perspectivas abarcan todos los procesos necesarios para el correcto funcionamiento de una empresa y deben considerarse en la definición de indicadores . Pueden faltar pero **difícilmente sobran.**

Perspectiva Financiera
Qué debemos hacer para satisfacer los objetivos financieros y presupuestales?

Perspectiva Crec. Y Aprendizaje
Qué aspectos internos son críticos para poder operar en la organización?



Perspectiva Cliente
Qué debemos hacer para satisfacer las necesidades de nuestros clientes?

Perspectiva Interna
En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer esas necesidades?

Perspectivas

Financiera	Históricamente los indicadores culminan en una mejor actuación financiera. Estos indicadores miden el desempeño financiero del negocio y determinan que pasa con la inversión y el valor añadido económico.
Clientes	Brinda información importante para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes , cuota de mercado, rentabilidad, etc. Deben también medir nuestro desempeño tanto con nuestros clientes internos como con los externos .
Procesos Internos	Para alcanzar los objetivos de clientes y financieros, es necesario realizar con excelencia ciertos procesos que brindan la operación del negocio. Esos procesos los identifican los directivos y deben poner énfasis en que se efectúen de forma perfecta entre unidades.
crecimiento y aprendizaje	Se identifica la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo a partir de la formación y crecimiento de <u>personas, sistemas y clima organizacional</u> . Son intangibles que hay que potenciar para impulsar el logro de las perspectivas anteriores.

Externos

Internos

- Perspectiva: Procesos internos

- Procesos

**No mas de 6
perspectivas**

- Perspectiva: Crecimiento y aprendizaje

- Infraestructuras
- Innovación

Cientes

- Distribuidores
- Clientes finales

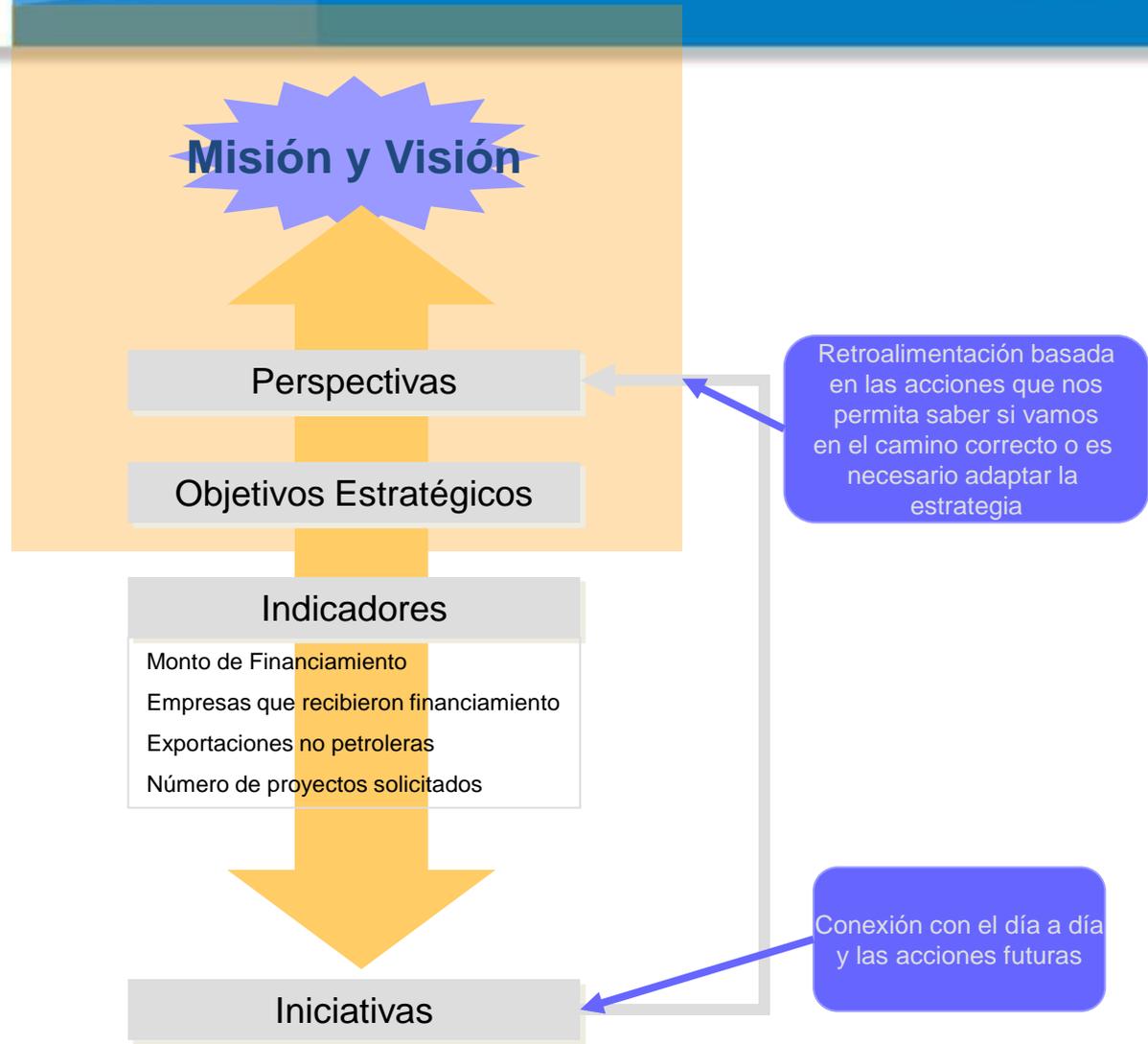
- **Otras perspectivas**

- Proveedores
- Comunidad
- Sociedad

¿Como aterrizamos la estrategia a la operación?

A través de indicadores definidos que respondan a la pregunta:

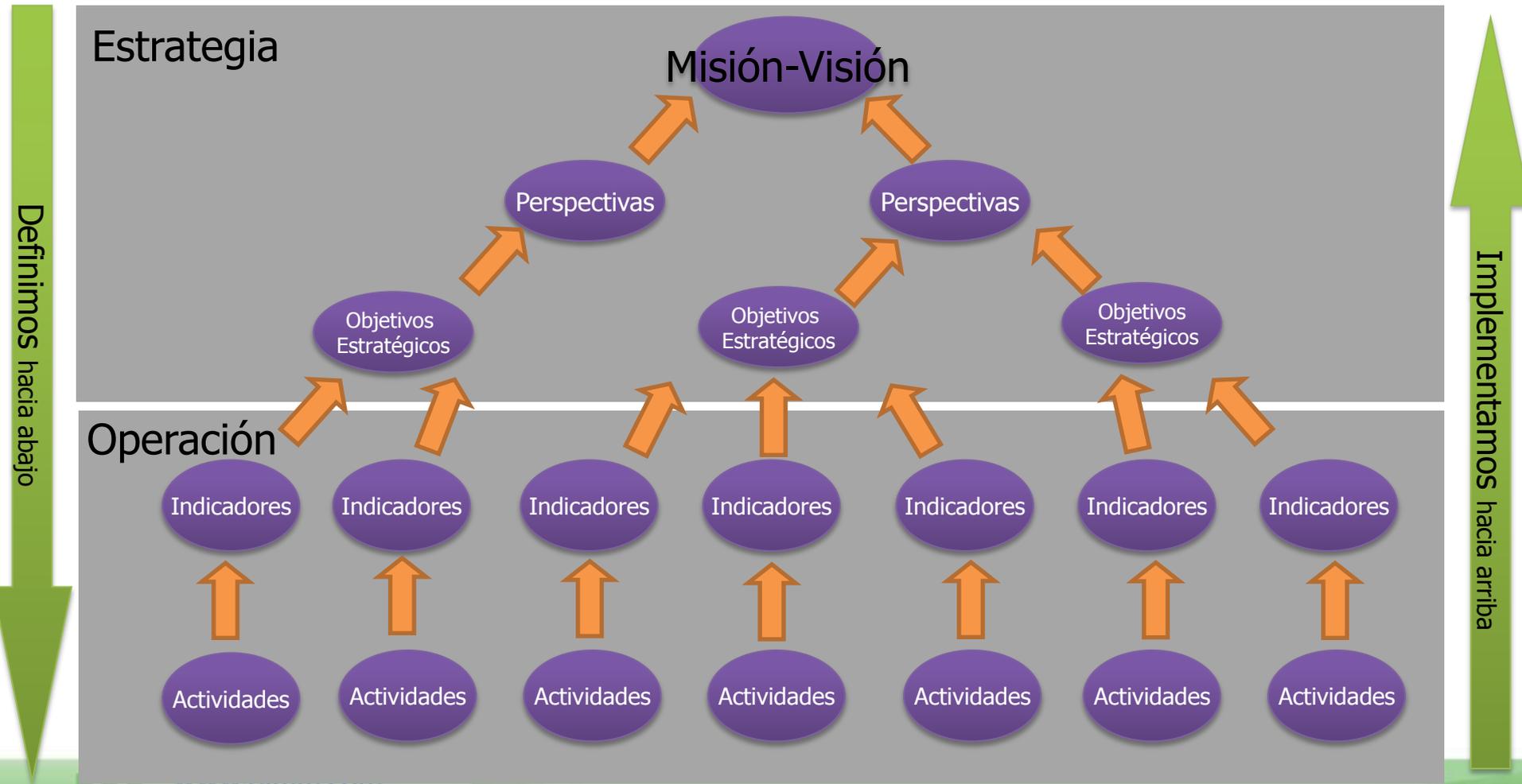
¿Qué debo medir para saber que estoy ejecutando la estrategia de forma correcta?



Todo el Balanced Scorecard se fundamenta en la estrategia de la Organización la cual se define por Directores y Estrategas. Sin embargo, los Indicadores son propuestos y revisados en reuniones por los encargados de operarlos pues ellos mismos saben como evaluarse y participan activamente en la alineación institucional.

Mapa Estratégico

Buscamos alinear las actividades que realiza la gente en todos los niveles, hacia una estrategia global o hacia líneas estratégicas particulares.



Browser: http://diana-pc/stratego/login.htm | BITAM Stratego

File Edit View Favorites Tools Help

BITAM Stratego License Bitam G6 - Login Descriptar Suggested Sites Conseguir más compl... KPIONline - Spanish

Mensual 17-ene-2012

Calif:

Bienvenido, SUPERVISOR

/ Modelos / Transportes

- Modelos
- Ejemplo
- Tienda Demo
 - Tienda Norte
 - Tienda Sur
- Transportes

Radar de objetivos

Actual

Monitor corporativo

Calif

Objetivos	0	0	0	4	4
Indicadores	0	0	0	2	2
Tareas	0	0	0	0	0

Monitor personal

Calif

Objetivos	0	0	0	4	4
Indicadores	0	0	0	2	2
Tareas	0	0	0	0	0

Monitor departamental

Calif

Objetivos	0	0	0	0	0
Indicadores	0	0	0	0	0
Tareas	0	0	0	0	0

100%



Portal



Mis responsabilidades personalizadas



Favoritos



Mi Perfil



Análisis del Objetivo



Configurar el calendario de plazos de evaluación



Mapa de estrategia



Monitor de calificaciones



Tablero de análisis de la estrategia



Monitor de desempeño



Edición de mis indicadores



Documentos



Monitor de desempeño - Efectividad



Mis hojas de tiempo



Configuración



Monitor de desempeño personalizado



Autorización de hojas de tiempo



Ayuda



Mis responsabilidades



Tareas de migración de indicadores



Salir

Prerrequisitos:

- Tener IIS
- Microsoft Office (Excel y Power Point)
- Licencias para el producto Stratego en servidor de licencias (BITAM License Manager 40 G6)

Instalación:

1. Instalar BITAM Stratego 5.4.7.7 *
2. Crear un usuario en el equipo para permisos de Stratego (con permisos de administrador)
3. En IIS asignar este nuevo usuario a la carpeta de la instalación de stratego (Autenticación) y definir como aplicación (AppPool).
4. Desde el component Services dar permisos al usuario *Stratego* para las aplicación de Excel y Power Point
5. Reiniciar IIS

* Seleccionar instalar Artus en caso de no tenerlo.

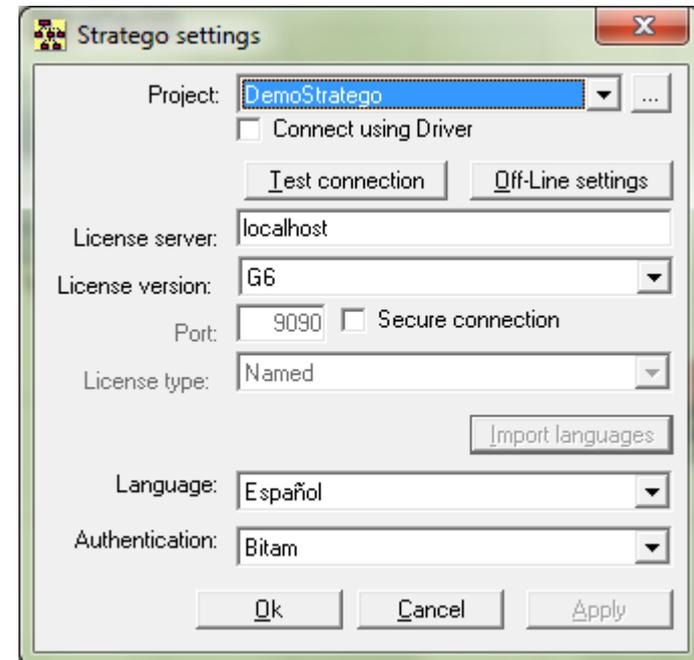
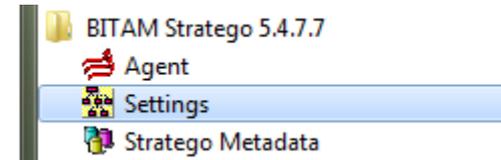
Proyecto Stratego



Tablas:

SI_ **Artus Metadata**

SI_BSC_ **Stratego Metadata**



Definir el modelo...

(Configuración)

Perspectivas

Objetivos (Stratego o Ninguno)

Indicadores

Objetivos

Indicadores -- Indicadores

Objetivos

Iniciativas

Tareas

- Identificar los Impulsores Clave del Negocio
- Seleccionar Indicadores
- Establecer Metas

- Comunicar el BSC
- Medición y registro de indicadores
- Vinculación con Incentivos

Definición de la Misión y Visión

Determinar estrategia, objetivos estratégicos y mapas

Definir indicadores

Establecer metas y semáforos

Desarrollo de planes de acción

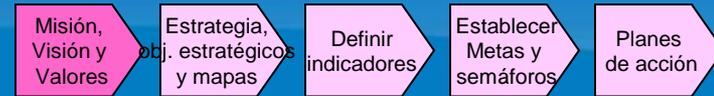
- Cómo quiero ver a la empresa en el mediano y largo plazo?
- Cuál es el camino que todos deben seguir para lograr transformar la empresa?
- Qué está permitido y que no está permitido hacer.**

- Identificar los impulsores de la estrategia
- Cuáles son los tópicos generales involucrados en el logro de la visión?
- Cuál es la narrativa subyacente a la estrategia de negocio?
- En qué necesitamos ser excelentes para alcanzar exitosamente los resultados deseados?
- Cómo organizamos estos impulsores Clave de Negocio?

- Cómo medimos nuestro desempeño en cada objetivo estratégico?
- Cuáles son los indicadores críticos para medir el desempeño?
- Cómo se interrelacionan los indicadores dentro de cada perspectiva y entre perspectivas?
- Cómo se interrelacionan los indicadores entre los distintos BSC de la organización?

- Cuál es el nivel actual de desempeño en cada indicador?
- Qué benchmarks internos y/o externos son necesarios para establecer las metas?
- Las metas que estamos planteando son realistas, retadoras y suficientes para alcanzar objetivos a corto y largo plazo?
- Qué mecanismos de alarmas y alertas nos indican el desempeño de los indicadores

- Cuál es el tipo de acciones que debemos realizar para el cumplimiento de los objetivos?
- Qué herramientas nos pueden ayudar?
- Cuáles acciones son las más importantes?
- Qué habilidades necesitamos?
- Cómo cuidamos el día a día?



Definición de Misión y Visión

Misión

LO QUE SÍ ES

- La razón de ser
- Ambiciosa
- Continua
- Un punto de referencia
- El propósito ideal
- Solamente un “Qué”
- Un fin (lo que se persigue)

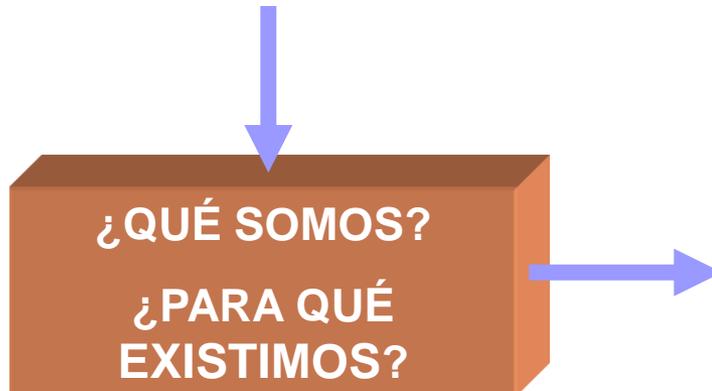
LO QUE NO ES

- Un objetivo a corto plazo
- Un “Cómo”
- Un discurso
- Larga Compleja en redacción

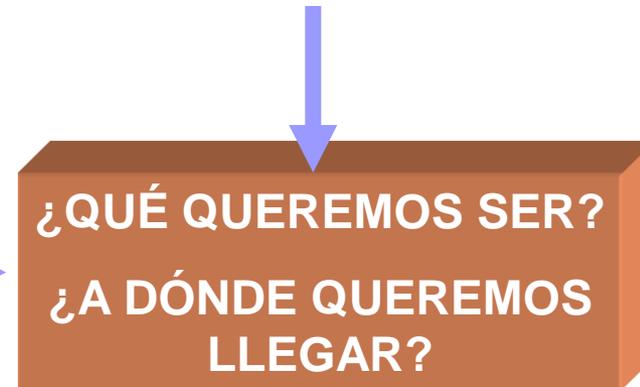
Definición de Misión y Visión

Visión

MISION



VISION



Determinar estrategia, objetivos y mapas estratégicos

▼ Estrategias

- Altos niveles de la organización.
- Mucha incertidumbre.
- Requiere de información externa.
- A largo plazo.
- Se redacta en forma general.

▼ Objetivos Estratégicos

- Redactado en términos de Objetivos.
- Genera líneas de acción.
- Plantea metas, no es tan incierto.
- A largo y mediano plazo.

La **estrategia parte de la visión de la empresa** y es definida por directivos que conocen la forma como abordaran la visión. Normalmente son temas estratégicos.

A partir de de los temas estratégicos, pueden definirse objetivos que son declaraciones que esclarecen como se implementará la estrategia.

Incrementar ingresos
Reducción de costos
Explotación de activos
Estructura financiera
Manejo de riesgos
Proyectos críticos de negocio

Imagen/reputación
Reconocimiento de clientes
Mercado compartido
Satisfacción del cliente
Rentabilidad del cliente
Calidad del servicio
Fidelidad del cliente
Calidad en el manejo de los clientes

Temas estratégicos tradicionales

Calidad
Costo de procesos
Tiempo de operación
Puntualidad

Innovación
Ventas de nuevos productos
Innovación comparada con competidores
Desarrollo de gente
Satisfacción del staff
Motivación, "Empowerment", alineación estratégica
Nivel de calificación
Éxito en el entrenamiento
Knowledge management
Potenciar los sistemas de información

Desarrollar Objetivos Estratégicos para cada tema estratégico.

• Los **insumos** para determinar los objetivos estratégicos son:

- Visión de Grupo
- Lineamientos
- Directrices
- Perspectivas
- Visión y misión de la unidad

• Los objetivos estratégicos deben estar alineados con la estrategia y poseer la **acción, descripción y resultado**

• Pueden surgir como lluvia de ideas y luego acomodarse en las perspectivas

Financiera	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar el valor de la unidad de negocio Crece las ventas en segmentos clave Mantener la rentabilidad fijada por la central
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> Fidelizar clientes rentables Mejorar la densidad de productos por cliente Penetrar en nuevos canales Aumentar ventas de nuevos productos Mejorar la satisfacción del cliente Ser considerado líder de distribuidores
Procesos Internos	<ul style="list-style-type: none"> Identificar nuevos clientes Aumentar la intensidad de la relación con clientes Mejorar la calidad del servicio Gestionar los recursos de forma eficiente Reforzar la imagen/marca
Crecimiento y Aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar las capacidades de personas clave Mejorar la comunicación interna Potenciar las alianzas clave Adaptar la tecnología a las necesidades Conseguir fuentes de financiamiento Cambiar a una gestión por procesos

•Se deben **separar por perspectivas** y ver como se afectan y relacionan entre ellos

•La elaboración de los objetivos estratégicas es una de las primeras tareas que es recomendable **realizar en equipo**

•La segunda tarea es identificar y priorizar los objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas y **eliminar los que se repiten o son innecesarios**

•**Involucrar a la gente** para que de ellos surja la idea general de su UEN y se comprometan

Financiera	<p>Aumentar el valor de la unidad en 5%</p> <p>Crecimiento de ventas del 16.7% en segmentos clave</p> <p>Explotación de activos</p> <p>Reducción de costos en 8%</p> <p>Manejo de riesgos</p> <p>Retorno de capital del 25%</p>
------------	---

Procesos Internos	<p>Puntualidad</p> <p>Costo de procesos</p> <p>Mejorar la calidad del servicio</p> <p>Tiempo de operación</p> <p>Gestionar los recursos de forma eficiente</p> <p>Convertirse en una <i>e-company</i></p> <p>Reforzar la imagen/marca</p> <p>Simplificar los procesos clave</p> <p>Aumentar las tecnologías necesarias en procesos</p>
-------------------	--

Clientes	<p>Fidelizar clientes rentables</p> <p>Mejorar la densidad de productos por cliente</p> <p>Alto nivel en la entrega de servicios</p> <p>Reconocimiento de clientes</p> <p>Penetrar en nuevos canales</p> <p>Aumentar ventas de nuevos productos un 23%</p> <p>Mejorar la satisfacción del cliente</p> <p>Ser considerado líder de distribuidores</p>
----------	--

Crecimiento y Aprendizaje	<p>Mejorar las capacidades de personas clave</p> <p>Implementar innovaciones dentro de la empresa</p> <p>Mejorar la comunicación interna</p> <p>Potenciar las alianzas clave</p> <p>Adaptar la tecnología a las necesidades</p> <p>Innovación</p> <p>Motivación, “empowerment”</p> <p>Conseguir fuentes de financiamiento</p> <p>Desarrollo de la gente</p>
---------------------------	---

Al definir los objetivos estratégicos, se deben considerar los siguientes requerimientos

•Cantidad	Máximo de 20 objetivos (“twenty is plenty”). Máximo de 7 por cada perspectiva
•Balance	Estar consideradas todas las perspectivas e incluso más, pero nunca menos
•Contenido	Solo contenidos relevantes con una alta demanda de acción estratégica
•Abstracción	“flight level”. Objetivos no pueden ser vagos , ni tampoco muy concretos
•Semántica	Palabras orientadas a la acción
•Alcance de objetivos graduales	El Scorecard nos ayudará a contener objetivos que serán influenciados por una serie de medidas independientes para un mismo objetivo

•Llamamos mapas estratégicos al conjunto de **objetivos estratégicos conectados a través de relaciones causales.**

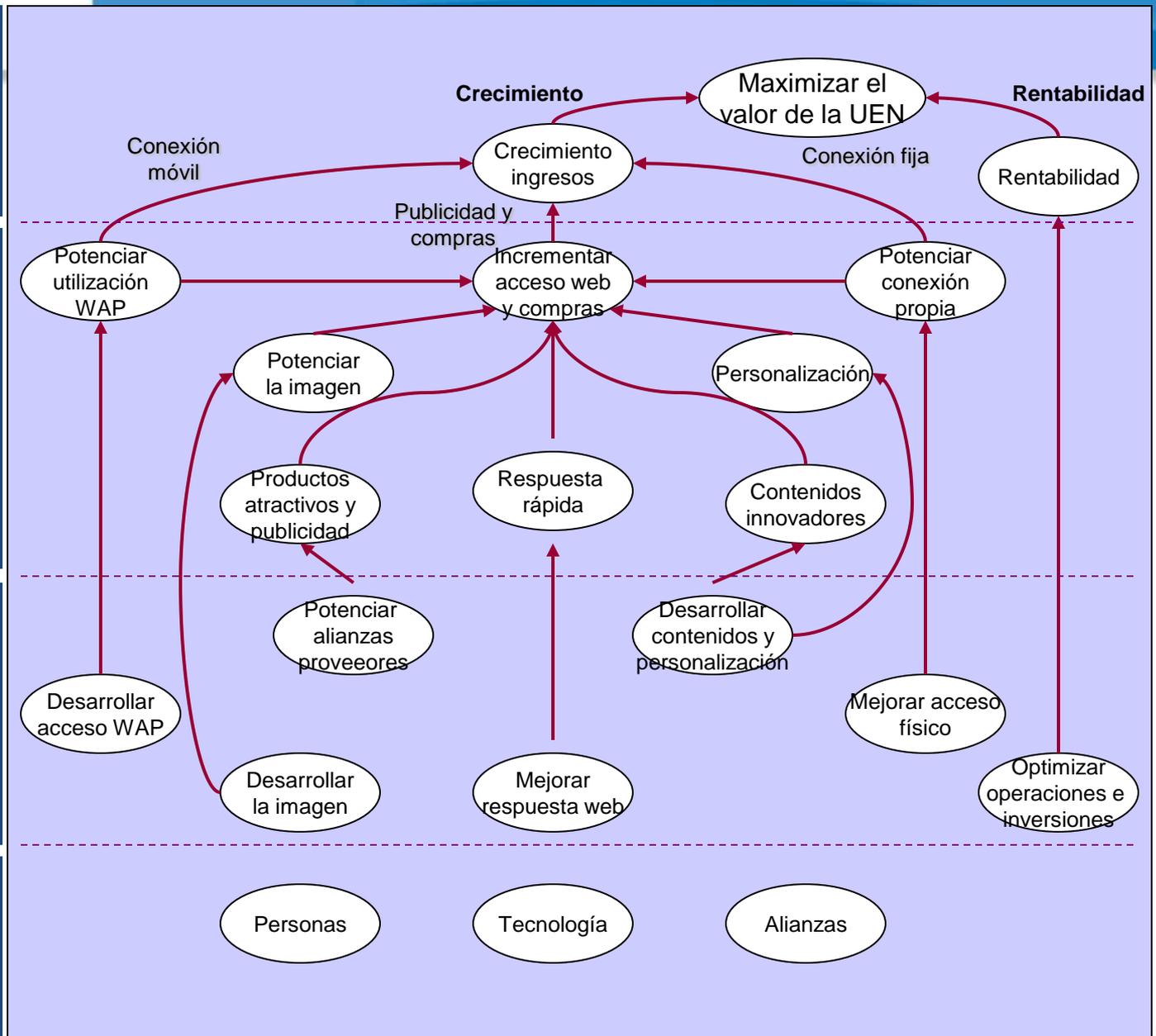
•Los mapas ayudan a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten **visualizar de manera sencilla y gráfica la estrategia de la empresa.**

FINANCIERA

CLIENTE

PROCESOS

RECURSOS



Definir indicadores

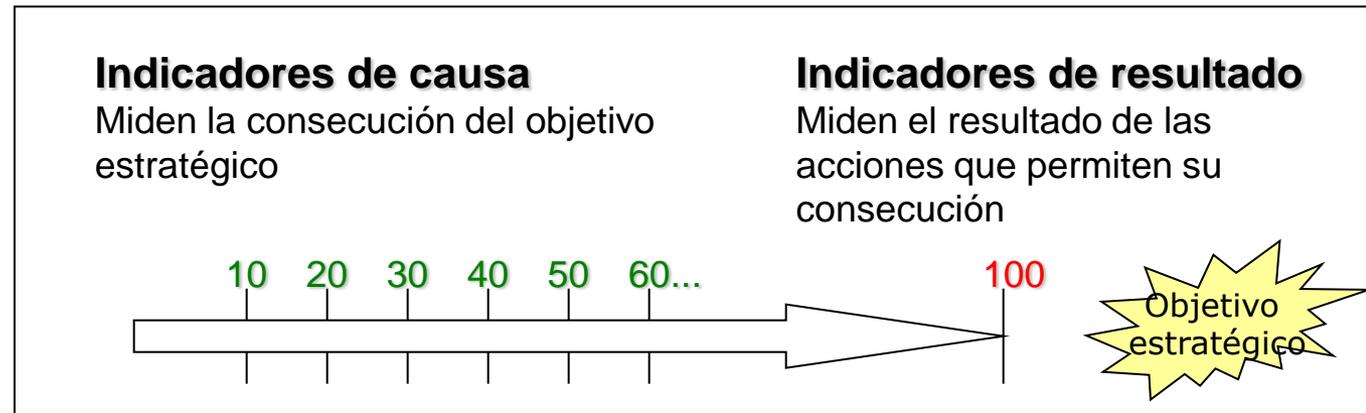
Características

- Claros
- Simples
- Significativos
- Oportunos
- Medibles
- Que muevan a la acción

7 indicadores por perspectiva

Definir indicadores

- Medios para visualizar si estamos cumpliendo o no con los objetivos estratégicos
- También debe haber una **lluvia de ideas** entre los empleados y posteriormente **adecuarlos y filtrarlos**
- Esta actividad ya no se realiza con el equipo directivo sino con el **operativo**



Forzosamente deberán ser indicadores Estratégicos, no Operativos!!!

Definir indicadores

Financiero

Ingresos operativos
 Margen de ganancia
 Costos fijos/ventas netas
 Producción de capital de trabajo
 Producción de capital operativo
 ROCE
 Flujo de efectivo
 Ventas
 Ingresos netos
 Margen operativo
 Margen de ganancia
 Inversión
 Costos de producción fijos
 Costos de material administrativo
 Costo de ventas y marketing
 Costos administrativos
 Inventario
 Valor agregado

Clientes

Número de clientes/segmentos/categoría
 Mercado compartido
 Ventas por cliente
 Ventas por segmento
 Ventas de productos clave
 Clientes visitados
 Satisfacción del cliente
 Ventas por clientes clave
 Costos de marketing
 Términos de pago
 Negocio repetidos
 Gastos por clientes
 Costo por cliente
 Costo de publicidad
 Costo de entretenimiento
 Costo/beneficio de clientes

Procesos Internos

Precisión de entrega
 Disponibilidad
 retraso
 Eficiencia
 Productividad
 Eficiencia de materiales
 Facturación
 Desecho
 Costos por falta de calidad
 Hora/hombre
 Hora/máquina
 Proveedores
 Cuentas por pagar
 Cuentas por cobrar
 Capacidad vacante
 Días sobresalientes
 Proyectos terminados en tiempo
 Número de fracasos
 Reciclaje

Crecimiento y Apr.

Costo de proyectos, presupuesto
 Ordenes de compra
 Pago de nuevos productos
 Número de patentes aplicadas
 Patentes compartidas
 Número de proyectos
 Empleados por proyecto
 Sugerencias de mejora por empleado
 Enfermedad
 Headcount
 Satisfacción del empleado
 Promedio de edad del empleado
 Días de entrenamiento
 Grado académico
 Empleados femeninos
 Índice de motivación

Definir indicadores

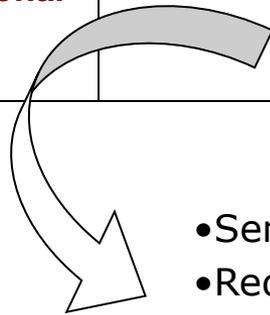
Identificar posibles indicadores para cada impulsor clave



Revisar los indicadores y determinar si son o no funcionales para evaluar el objetivo estratégico



Estrategia	Objetivo estratégico	Indicador	Medible?	Accionable?	Disponibilidad de la información?	Datos fuera disponibles?	
Desarrollo del recurso humano en lo personal y profesional	Satisfacción de los empleados	Indice de rotación	X	X	X	X	
		Indice de satisfacción	X	X	X	X	
		Rotación en el área	X	Eliminado			
		Tiempo en la empresa	X	X	X	X	

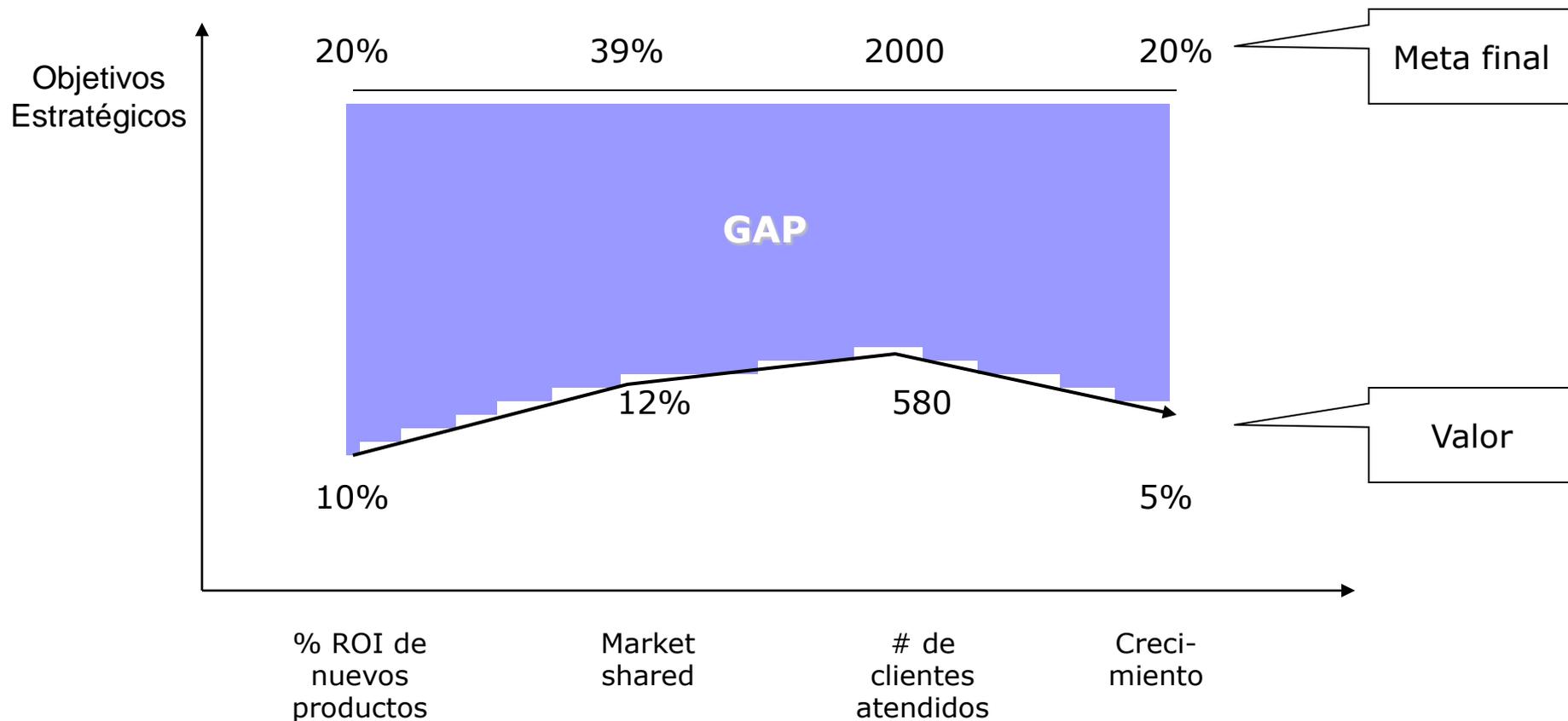


- Semántica
- Fuente de información
- Redacción
- Frecuencia de medición
- Sintaxis
- Límites
- Período a evaluar
- etc.

Los datos son resultado de la operación diaria y cotidiana de los procesos que se llevan a cabo en la organización y pueden provenir de:

- Bases de datos generadas por la operación de los sistemas y procesos transaccionales
- Almacenes de datos
- Hojas de trabajo electrónicas independientes de sistemas y procesos transaccionales
- Hojas de papel

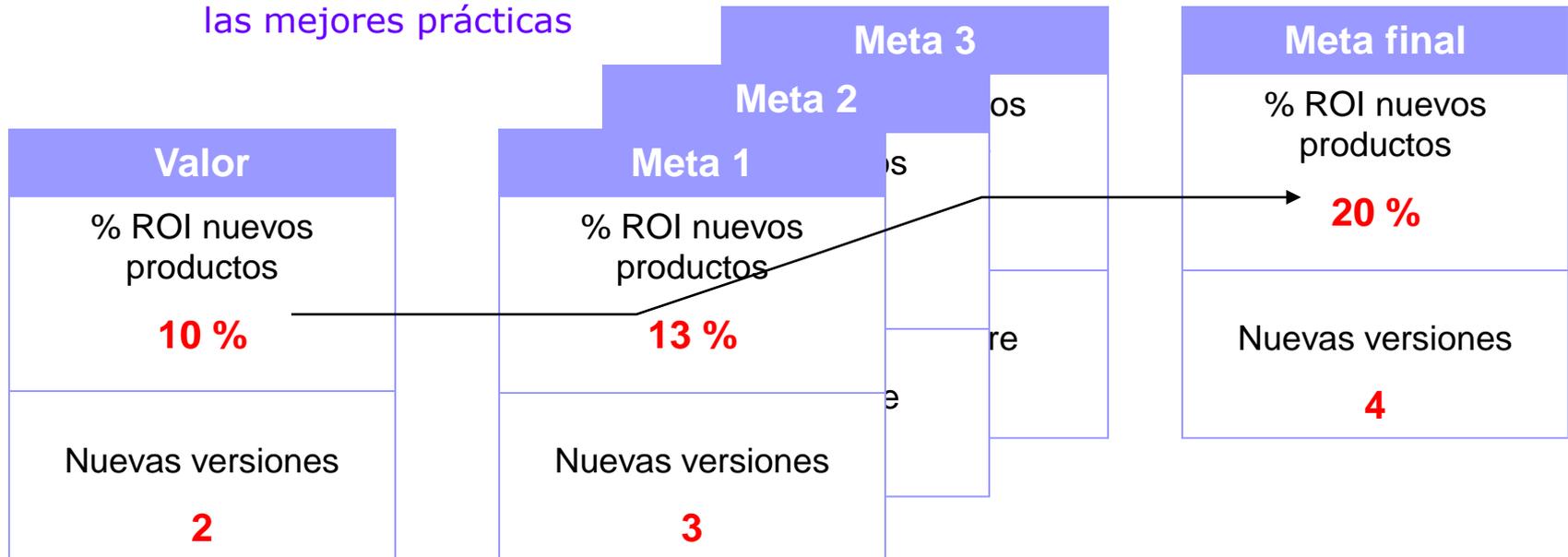
Fijar metas realistas para evaluar nuestra actuación



Metas intermedias pueden existir de acuerdo al desempeño que esperamos. Las metas pueden incluso ser estacionales.

Valor	Meta 1	Meta 2	Meta 3	Meta final
% ROI nuevos productos 10 %	% ROI nuevos productos 13 %			% ROI nuevos productos 20 %
Market Shared 12 %	Market Shared 19 %			Market Shared 39 %
# de Clientes atendidos 580	# de Clientes atendidos 840			# de Clientes atendidos 2000
Crecimiento 5%	Crecimiento 8%			Crecimiento 20%

Benchmarking interno y externo para fijar las mejores prácticas



El % ROI de nuevos productos para nuestra competencia es del 22%

La competencia saca al año 5 nuevas versiones

Un porcentaje apropiado para el porcentaje de ...

Para establecer las metas, hay que evaluar dónde estamos en cada indicador, estimar las metas finales y la distancia entre ellos, estos resultados hay que plasmarlos en una matriz.

	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Valor Base	Meta 1 (Ene)	Meta 2 (Feb)	Meta Final
Financiera	Incrementar ingresos por concepto de venta de canales	ROI				
		Revenue canales				
		...				
Clientes	Optimizar el desempeño de los servicios prestados por los canales	Número de cierres				
		Proyectos exitosos				
		...				
Procesos Internos	Establecer procedimiento de inicio y seguimiento de canales	Prospectos en inducción				
		Documento				
		...				
Innovación y Aprendizaje	Capacitación de personas claves	Cursos				
		Aprovechamiento				
		...				

- Identificar las áreas críticas con mayor GAP las cuales deban abordarse primero
- Poner énfasis en proyectos de desarrollo avanzado con influencia sobre objetivos relevantes

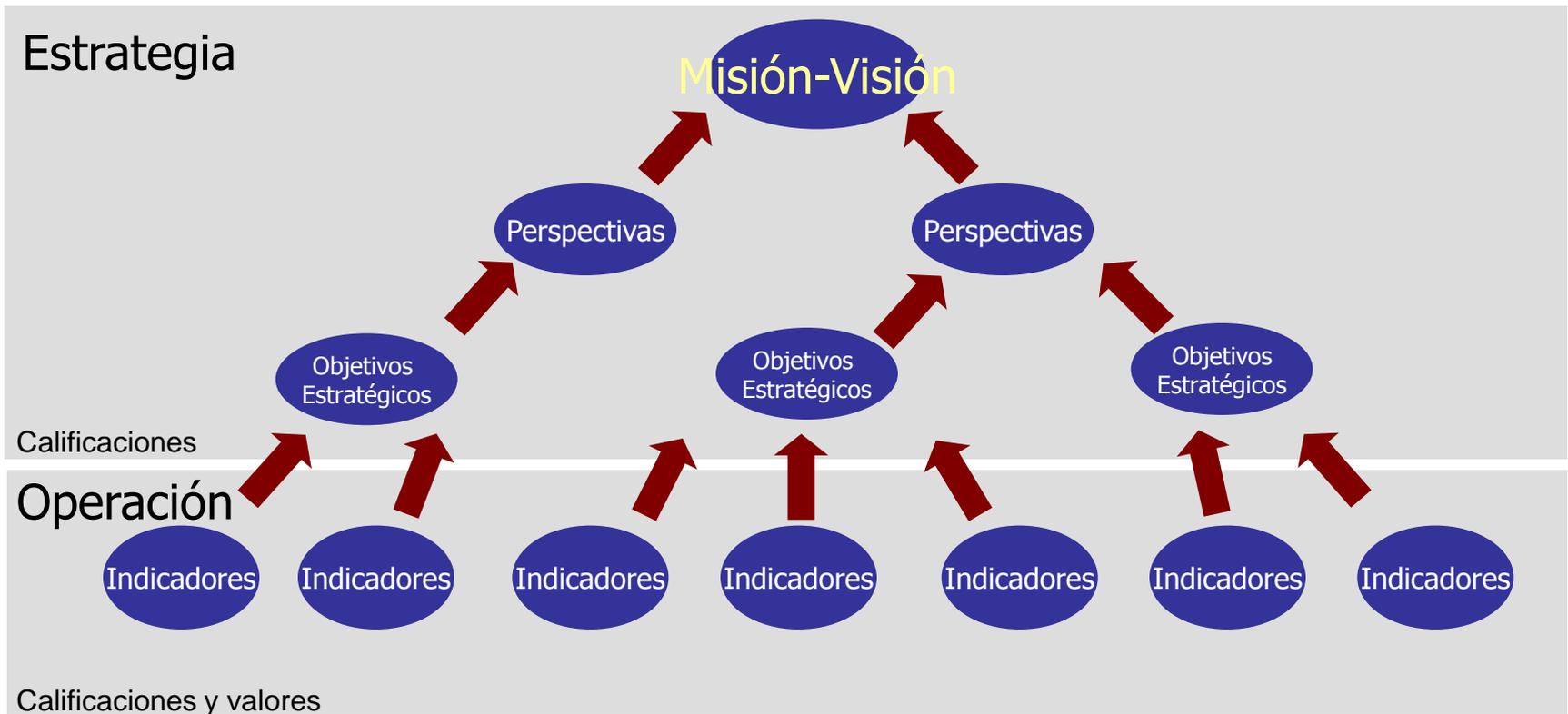
En cada indicador, debe haber la posibilidad de CALIFICAR su desempeño, es decir, compararlo contra una Meta

	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Valor Base	Meta Final	Rojo	Amarillo	Verde
Financiera	Incrementar ingresos por concepto de venta de canales	ROI		50	0-42	43-48	49==>
		...					

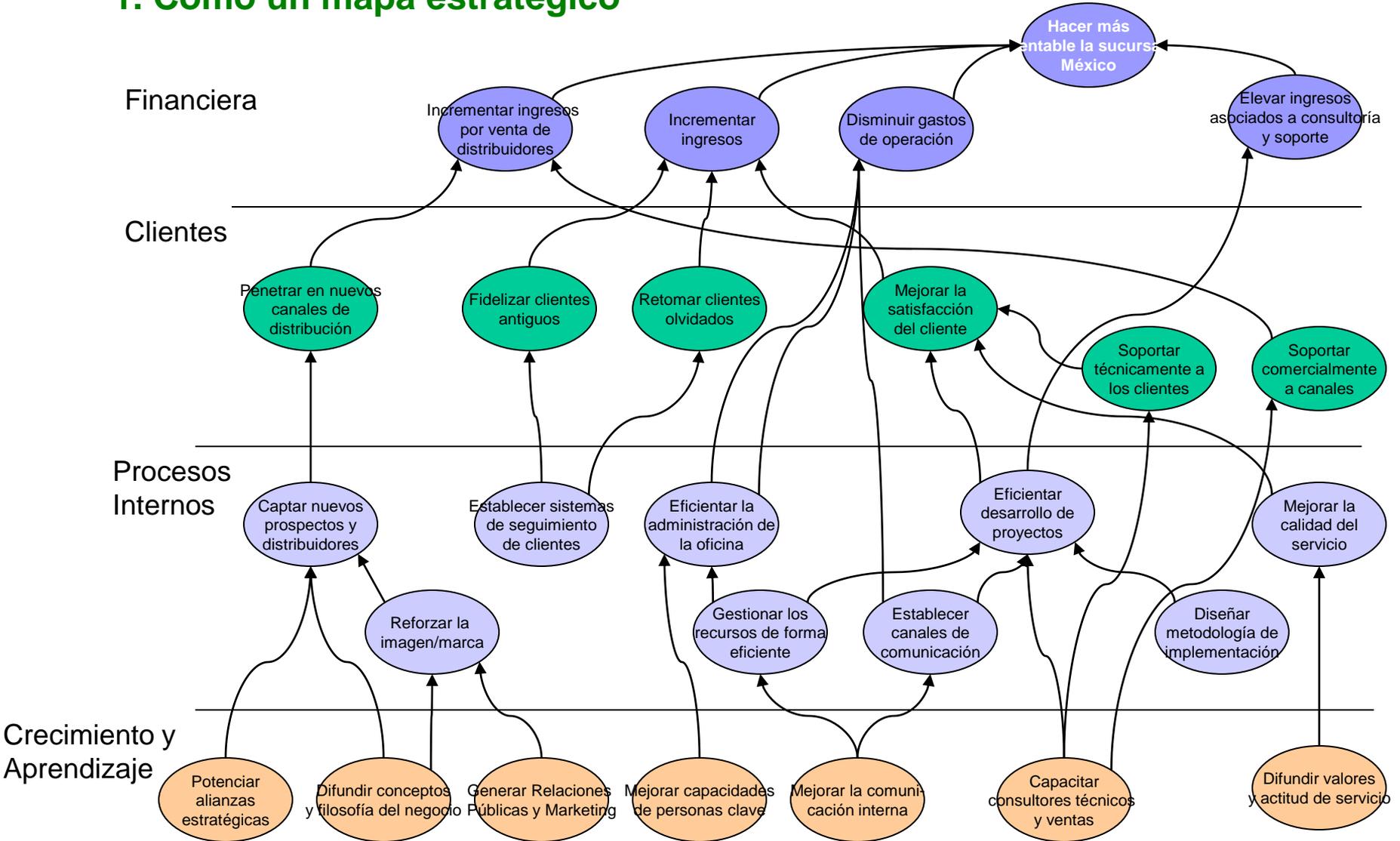
La mejor forma de identificar fácilmente la calificación, es a través de semáforos

La “semaforización” es la asignación a cada indicador de rangos de desempeño que se consideran aceptables, de prevención o de alarma. Al identificar dentro de qué rango se encuentra la información del indicador, los niveles directivos podrán actuar oportunamente sobre las operaciones que generan esos resultados.

Definir indicadores



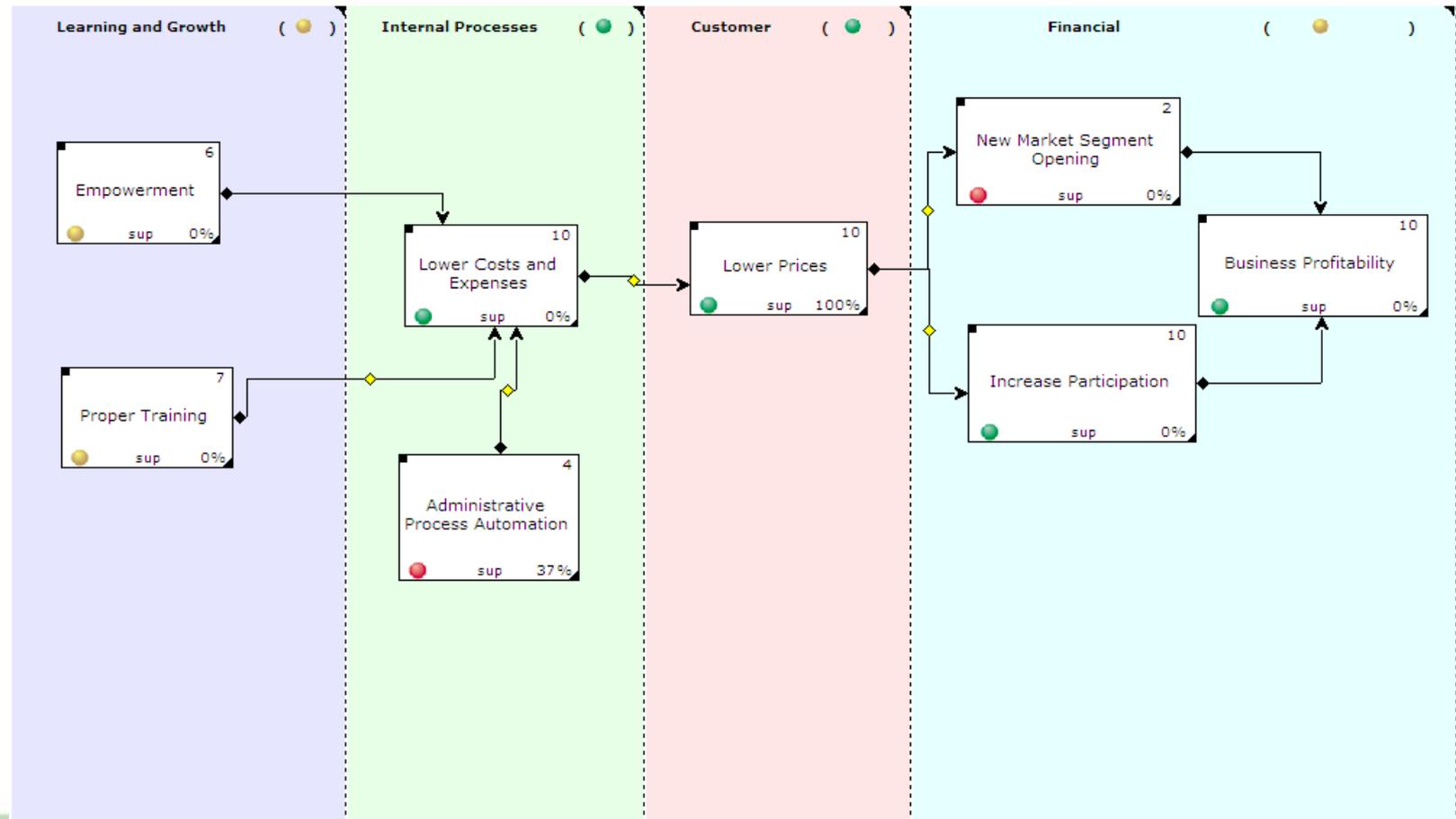
1. Como un mapa estratégico



Score: ● 8.1

/Modelos /Retail

Mapa de Estrategia



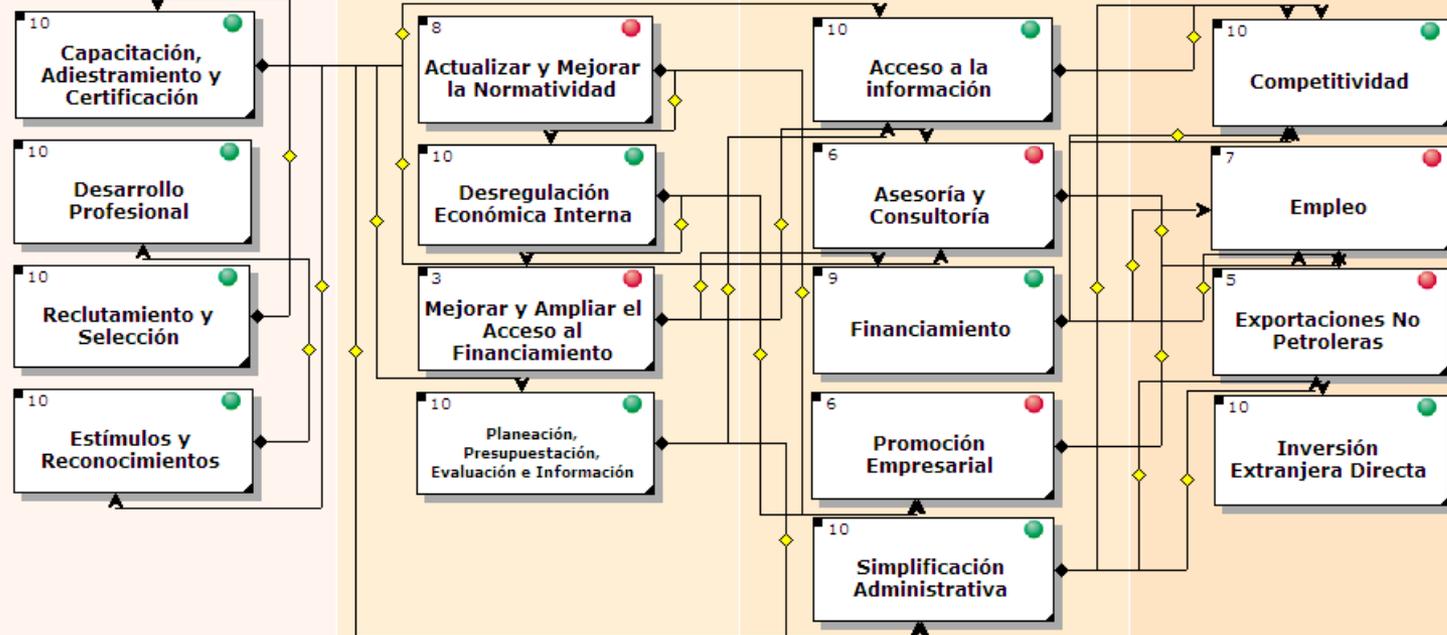
Score: 8.1

/Modelos /Secretaría de Economía

Mapa de Estrategia



Crecimiento y aprendizaje (10 ● 0%) Procesos internos (8 ● 75%) Ciudadanía (8 ● 0%) Impacto Económico (8 ● 37%)



2. Una tabla balanceada de objetivos, medidas, iniciativas para comunicar

Mapa estratégico	Objetivo Estratégico	Indicadores	Valor	Meta	Calificación
<i>Incremento y retención en clientes</i> → <i>Rentabilidad</i>	Aumentar la rentabilidad	ROI	10%	15%	7
<i>Facilidad en el uso</i>	Mejorar satisfacción del cliente	Compras repetidas	30%	60%	5
<i>Mejorar confiabilidad del producto</i> ↔ <i>Obtener liderazgo en el producto</i>	Modernizar procesos de producción	% del avance en proyectos	68%	60%	10
<i>Atraer y retener al mejor personal</i> → <i>Servicios de calidad</i>	Desarrollar competencias de personal	Prueba de habilidad estructurada	9	10	9

Score: ● 8.1

/ Modelos / Secretaría de Economía



Monitor de desempeño

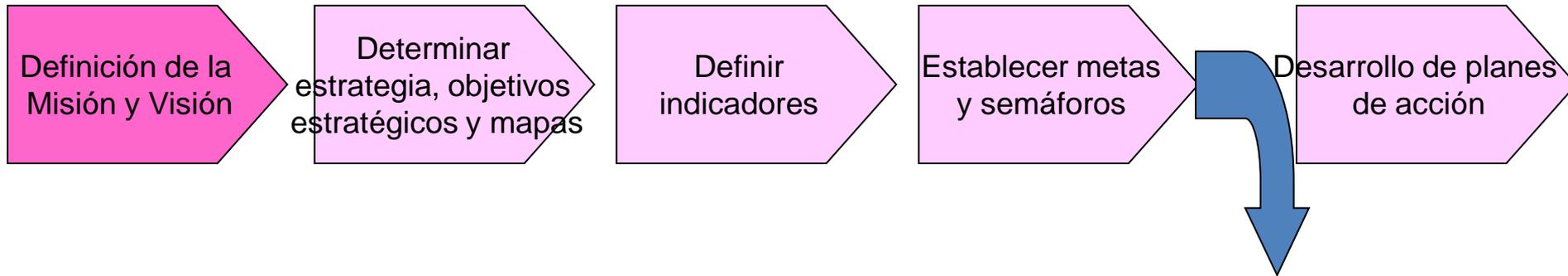
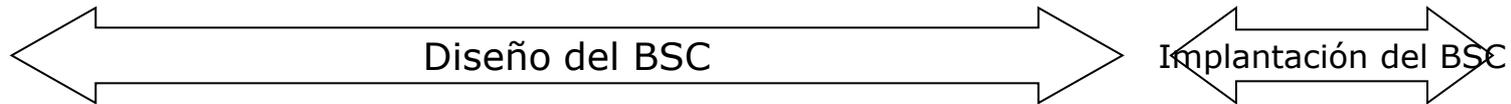
Objetivo / (Indicadores/Iniciativas)	Resp	Efectividad						Avance			
		Meta	Calif	%Cumpl	% Total	ST	T	Meta	Avance	% Total	ST
Secretaría de Economía	SUP	10	8.1	81%	100%	●	▼	74%	38%	100%	●
Impacto Económico	SUP	10	8	77%	30%	●	▼	74%	37%	98%	●
● Competitividad	SUP	10	10	95%	25%	●	▼				
● Empleo	SUP	10	7	67%	25%	●	▼	74%	37%	100%	●
● Exportaciones No Petroleras	SUP	10	5	45%	25%	●	▼				
● Inversión Extranjera Directa	SUP	10	10	100%	25%	●	—				
Ciudadanía	SUP	10	8	83%	30%	●	▼				
● Acceso a la información	SUP	10	10	100%	20%	●	—				
● Asesoría y Consultoría	SUP	10	6	60%	20%	●	▼				
● Financiamiento	SUP	10	9	95%	20%	●	▼				
● Promoción Empresarial	SUP	10	6	59%	20%	●	▼				
● Simplificación Administrativa	SUP	10	10	100%	20%	●	—				
Procesos internos	SUP	10	8	77%	30%	●	▼	75%	75%	2%	●
● Actualizar y Mejorar la Normatividad	SUP	10	8	79%	40%	●	▼				
● Desregulación Económica Interna	SUP	10	10	100%	20%	●	—				
● Mejorar y Ampliar el Acceso al Financiamiento	SUP	10	3	26%	20%	●	▼				
● Planeación, Presupuestación, Evaluación e Información	SUP	10	10	100%	20%	●	—	75%	75%	100%	●
Crecimiento y aprendizaje	SUP	10	10	100%	10%	●	—				
● Capacitación, Adiestramiento y Certificación	SUP	10	10	100%	25%	●	—				
● Desarrollo Profesional	SUP	10	10	100%	25%	●	—				
● Estímulos y Reconocimientos	SUP	10	10	100%	25%	●	—				
● Reclutamiento y Selección	SUP	10	10	100%	25%	●	—				

Score: ● 8.1

/ Modelos / Secretaría de Economía

Monitor de desempeño

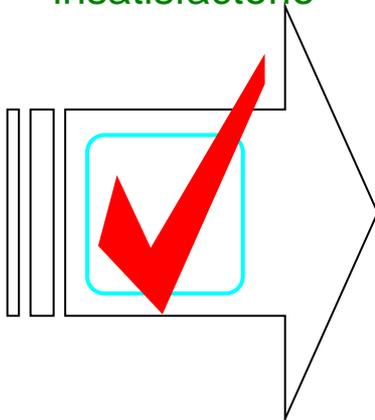
Objetivo / (Indicadores/Iniciativas)	Resp	Meta	Efectividad				Avance				
			Calif	% Cumpl	% Total	ST	T	Meta	Avance	% Total	ST
Secretaría de Economía	SUP	10	8.1	81%	100%	●	▼	74%	38%	100%	●
Impacto Económico	SUP	10	8	77%	30%	●	▼	74%	37%	98%	●
Competitividad	SUP	10	10	95%	25%	●	▼				
Empleo	SUP	10	7	67%	25%	●	▼	74%	37%	100%	●
Número de empleos comprometidos a generar -PRONAFIM-	MCDA	15,350.0	16,085.0	105%	5%	●	▼				
Número de empleos comprometidos a generar -SSPyME-	SAGAZ	3,790.0	4,016.0	106%	5%	●	▲				
Número de empleos generados	SAGAZ	14,122.0	15,541.0	110%	30%	●	▲				
Número de empleos generados -Coordinación General de Minería-	MRRC	108.0	109.0	101%	5%	●	▲				
Número de empleos generados -FIFOMI-	PGM	402.0	64.0	16%	15%	●	▼				
Número de empleos generados -FONAES-	GAO	4,186.0	0.0	0%	20%	●	—				
Número de empleos generados -SSIC-	MRRC	6,250.0	21,352.0	342%	20%	●	▲				
Exportaciones No Petroleras	SUP	10	5	45%	25%	●	▼				
Exportaciones no petroleras	AVR	15.5	0.0	0%	50%	●	▼				
Exportaciones totales a Japón	AVR	246.1	202.8	82%	20%	●	▲				
Porcentaje de participación de las exportaciones mexicanas en el mercado los EE.UU.	AVR	10.7	10.2	95%	30%	●	▼				
Inversión Extranjera Directa	SUP	10	10	100%	25%	●	—				
Ciudadanía	SUP	10	8	83%	30%	●	▼				
Acceso a la información	SUP	10	10	100%	20%	●	—				
Asesoría y Consultoría	SUP	10	6	60%	20%	●	▼				
Financiamiento	SUP	10	9	95%	20%	●	▼				
Promoción Empresarial	SUP	10	6	59%	20%	●	▼				
Simplificación Administrativa	SUP	10	10	100%	20%	●	—				
Procesos internos	SUP	10	8	77%	30%	●	▼	75%	75%	2%	●
Actualizar y Mejorar la Normatividad	SUP	10	8	79%	40%	●	▼				
Desregulación Económica Interna	SUP	10	10	100%	20%	●	—				
Mejorar y Ampliar el Acceso al Financiamiento	SUP	10	3	26%	20%	●	▼				
Planeación, Presupuestación, Evaluación e Información	SUP	10	10	100%	20%	●	—	75%	75%	100%	●
Crecimiento y aprendizaje	SUP	10	10	100%	10%	●	—				



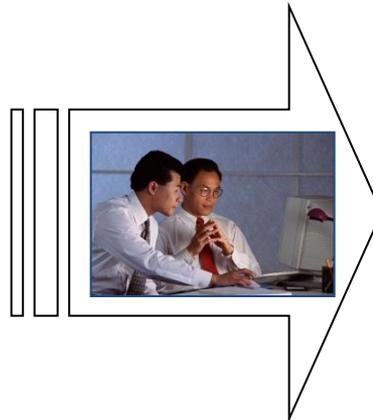
La mayoría de las empresas o instituciones, llegan a definir y diseñar hasta aquí, pero tienen problemas en la implantación

La definición de Planes de Acción o Iniciativas, sigue los siguientes pasos

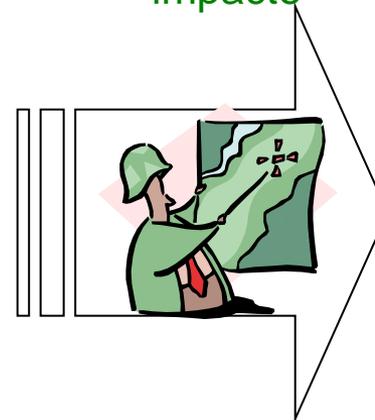
Identificar
indicadores con
desempeño
insatisfactorio



Designar a un
responsable de las
operaciones



Elaborar un plan de
acción o tomar
decisiones de
impacto



Solución de
problemas y
generación de
aprendizaje
organizacional



Una Iniciativa o Proyecto, se genera cuando un Objetivo Estratégico sale de rangos de valor razonables y pretende encaminar los esfuerzos para regresar a la estrategia definidos, o redefinir la misma.

Características

- Una iniciativa tiene inicio y fin, no es constante
- Puede tener a su vez indicadores y/o tareas que la evalúen
- Una iniciativa tiene responsables de ejecutarlas
- Permite tener un segundo punto de evaluación, el de Avance
- Se evalúa para una iniciativa, el cumplimiento y el contenido

Qué debe incluir una herramienta de BSC

Cualquier herramienta que posea funcionalidad para poder ser aprovechada en la implementación del BSC, debe poseer al menos las siguientes características:

Característica o funcionalidad	Descripción
Perspectivas	Poder incluir las 4 perspectivas básicas en las que recae la estrategia
Objetivos	Propuestas estratégicas alineadas con las perspectivas
Indicadores	Indicadores de resultados ligados a un objetivo
Metas	Hitos cuantificables para cada indicador
Iniciativas	Acciones programadas, inversiones o proyectos orientados a desarrollar la estrategia
Diagramas causa-efecto	Representación gráfica de las relaciones causa-efecto entre los objetivos estratégicos en el BSC

Además...

- Facilidad de uso
- Capacidad de análisis cuantitativo y cualitativo
- Despliegue corporativo
- Funcionalidad
- Drill-down
- Semáforos

Enfoques

Enfoque limitado

- Conjunto de indicadores financieros y no financieros
- Sistema de gestión para el control de la organización por parte de la alta dirección
- Centrado en el uso de la herramienta de software. Se piensa más en el software que en el contenido
- Enfocado en los cambios en la evaluación del desempeño y en la compensación

Enfoque adecuado

- Conjunto coherente de elementos que conectan las **acciones con la estrategia**
- Sistema de ayuda a la planificación y gestión que facilita la **comunicación** y proporciona mejor información en todos los niveles
- Centrado en el **contenido**. El software es un medio no un fin en si mismo
- **Centrado** en los **objetivos estratégicos** y las **iniciativas prioritarias**. Los cambios en la evaluación y la compensación son una consecuencia y no la razón de ser del modelo

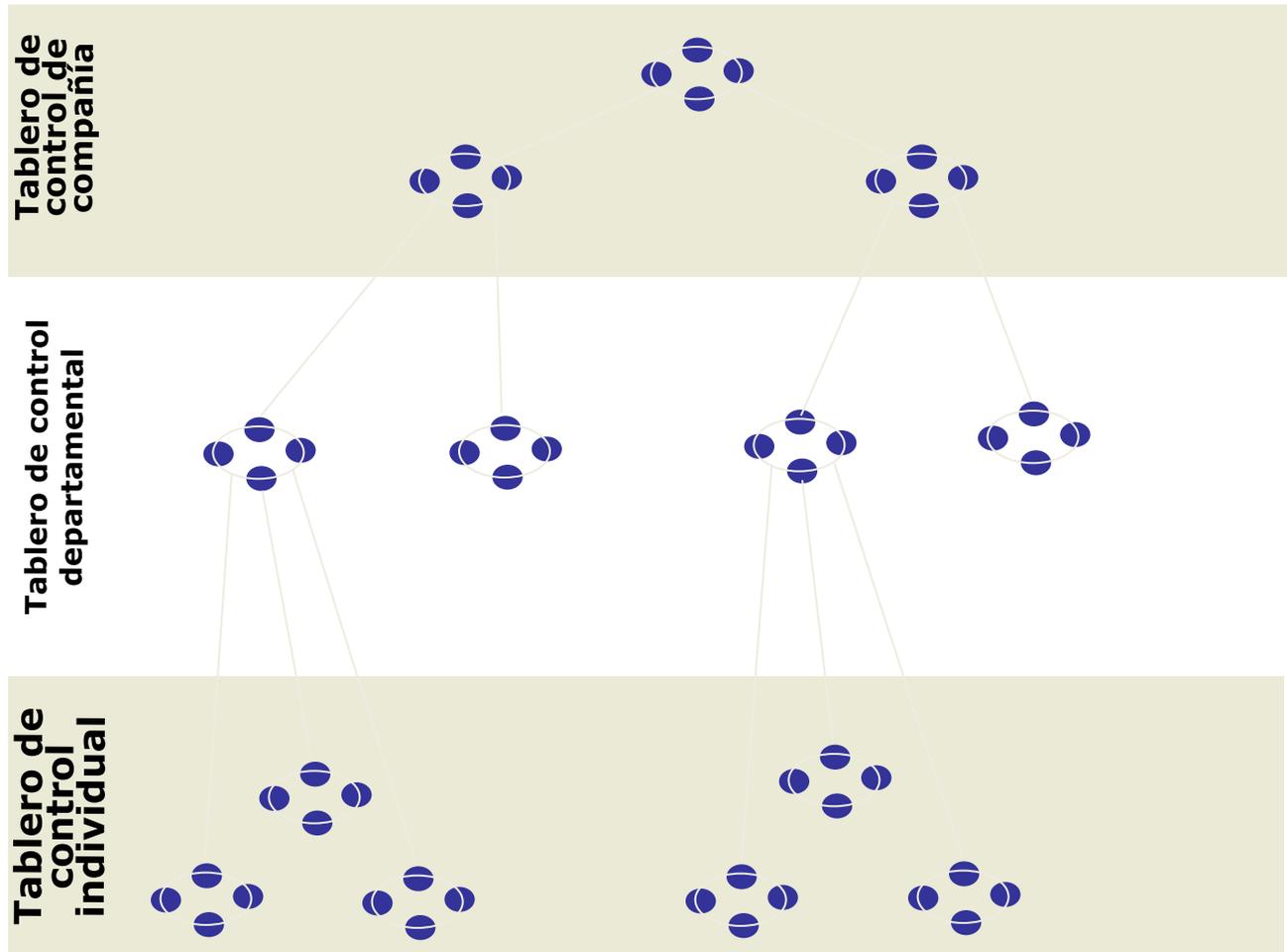
Factores de riesgo

- Control más que comunicación
- Imposición de indicadores
- Que no participen los directivos en la definición estratégica
- Evaluación asociada a compensaciones
- Acompañado de una formación paulatina y convincente
- Falta de mantenimiento y seguimiento al contenido
- Juntas de evaluación estratégicas al menos una vez al año
- Preferentemente asignar a un responsable del seguimiento y verificación de la información
- Indefinición del modelo
- Confusión entre seguimiento operativo y evaluación estratégica
- Proyecto muy ambicioso

Qué beneficios obtiene la organización

- Obtiene y/o reafirma el consenso del grupo de dirección respecto a la misión, visión y estrategia de la organización
- Incrementa la cohesión del grupo de dirección al haber discutido entre ellos y obtenido el consenso sobre estos puntos
- Facilita la comunicación de la estrategia a otros niveles de la organización
- Facilita el liderazgo de la dirección de la organización, al compartir con sus colaboradores la visión y estrategia
- Enfoca la acción del grupo de dirección en los aspectos críticos de la ejecución de la estrategia
- Vincula la estrategia con la operación diaria de la organización
- Permite visualizar la estrategia desde diferentes perspectivas y así tener un equilibrio que facilita el logro de los objetivos estratégicos

BSC Corporativo



Ejercicio



Misión

Contribuir con el crecimiento de nuestros clientes al incrementar sus utilidades y/o reducir sus costos mediante soluciones tecnológicas de explotación de información que sean aprovechadas por la gente que toma decisiones.

Visión

Ser la mejor empresa Latinoamericana de desarrollo y consultoría de Business Intelligence con presencia en más de 15 países en el 2007

Estrategias

Incrementar ingresos asociados a ventas
Diversificación de fuentes de ingresos
Reducción de costos
Disminución de gastos de operación
Manejo de riesgos
Promoción de imagen al exterior
Satisfacción/lealtad de clientes
Calidad del servicio
Calidad en el manejo de clientes
Calidad en los procesos internos
Capacitación a clientes
Cultura de mantenimiento de productos

Eficiencia en los procesos
Difusión de la marca
Publicidad
Relaciones Públicas
Mercadotecnia
Captación de prospectos
Capacitación permanente
Tiempo de implementación
Puntualidad
Desarrollo de la gente
Dominio de metodologías y herramientas
Motivación
Empowerment

Temas Estratégicos

Objetivos Estratégicos

Financiera	<p>Hacer más rentable la sucursal México</p> <p>Incrementar ingresos</p> <p>Incrementar ingresos por conceptos por venta de distribuidores</p> <p>Disminuir gastos de operación</p> <p>Elevar los ingresos asociados a consultoría y soporte</p>
Clientes	<p>Fidelizar clientes antiguos</p> <p>Retomar clientes olvidados</p> <p>Penetrar en nuevos canales de distribución</p> <p>Mejorar la satisfacción del cliente</p> <p>Soportar técnicamente a los clientes</p> <p>Soportar comercialmente a los canales</p>
Procesos Internos	<p>Diseñar una metodología de implementación</p> <p>Captar nuevos prospectos y distribuidores</p> <p>Establecer canales de comunicación</p> <p>Gestionar los recursos de forma eficiente</p> <p>Reforzar la imagen/marca</p> <p>Mejorar la calidad del servicio</p> <p>Diseñar procesos y documentos que los avalen</p> <p>Eficientar desarrollo de proyectos</p> <p>Eficientar la administración de la oficina</p> <p>Establecer sistemas de seguimiento de clientes</p>
Formación y crecimiento	<p>Mejorar capacidades de personas clave</p> <p>Difundir los conceptos y filosofía del negocio</p> <p>Mejorar la comunicación interna</p> <p>Potenciar las alianzas estratégicas</p> <p>Difundir valores y actitudes de servicio</p> <p>Capacitar a los consultores técnicos y ventas</p> <p>Generar Relaciones Públicas y Marketing</p>

Lineamientos y enfoque

Apoyo a la distribución

Venta de las capacidades y soluciones

Enfoque a largo plazo y resultados a corto

Limitación de Recursos

Presencia Internacional

Empresa de clase mundial

Objetivo de la UEN

Valores
(qué está permitido)