

# SISTEMA DE GESTION Y CONTROL EMPRESARIAL

## TEMARIO

Introducción

Evolución del Trabajo

Control de Gestión

Planeación Estratégica

Sistema Medición - BSC

Evaluación Desempeño

Bibliografía

## Sistema Medición - BSC

Concepto

Era de la Información

Proceso

Perspectivas del Cuadro de Mando

Construcción de indicadores

C  
U  
A  
D  
R  
O  
d  
e  
  
M  
A  
N  
D  
O  
  
I  
N  
T  
E  
G  
R  
A  
L  
  
(CMI)



[Regresar ...](#)

# SISTEMA DE GESTION Y CONTROL EMPRESARIAL

## TEMARIO

Introducción

Evolución del Trabajo

Control de Gestión

Planeación Estratégica

Sistema Medición - BSC

Evaluación Desempeño

Bibliografía



UNIVERSIDAD SAN BUENAVENTURA  
ESPECIALIZACION EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS

Federico Donneys González

Docente

Noviembre 2011

## Sistema Medición - BSC

[Siguiete...](#)



[Regresar ...](#)

# SISTEMA DE GESTION Y CONTROL EMPRESARIAL

## TEMARIO

Introducción

Evolución del Trabajo

Control de Gestión

Planeación Estratégica

Sistema Medición - BSC

Evaluación Desempeño

Bibliografía

## Sistema Medición - BSC

### Concepto General de Cuadro de Mando - BSC

El cuadro de mando integral (CMI) proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro.

Hoy en día, las organizaciones esta compitiendo en entornos complejos y por lo tanto, es vital importancia que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de métodos que han de utilizar para alcanzarlos.

El cuadro de mando integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

El cuadro de mando integral (CMI) sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros , pero también incluye los inductores de actuación de esos objetivos financieros.

El CMI mide la actuación de la organización desde cuatro (4) perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento (aprendizaje).

[Siguiete...](#)



[Regresar ...](#)



# SISTEMA DE GESTION Y CONTROL EMPRESARIAL

## TEMARIO

Introducción

Evolución del Trabajo

Control de Gestión

Planeación Estratégica

Sistema Medición - BSC

Evaluación Desempeño

Bibliografía

## Sistema Medición - BSC

**El Balanced Scorecard resulta una herramienta excelente para comunicar a toda la organización la visión de la compañía**

El Balanced Scorecard (BSC) fue originalmente desarrollado, por el profesor Robert Kaplan de Harvard y el consultor David Norton de la firma Nolan & Norton, como un sistema de evaluación del desempeño empresarial que se ha convertido en pieza fundamental del sistema estratégico de gestión de las firmas alrededor del mundo.

Los directivos empresariales han acogido muy bien el BSC ya que les permite dar cumplimiento a la visión de sus firmas y por la misma vía, la consecución de los objetivos y metas trazados en sus planes estratégicos.

Aunque la planeación estratégica es una herramienta muy usada en las empresas, comúnmente la visión que se presenta en los planes estratégicos empresariales no se traduce en términos operativos que permitan hacerla conocer al interior de toda la organización, algunos estudios muestran que la visión es muy poco conocida entre la gerencia media (40% la conoce) y los empleados (10%).

[Siguiete...](#)



[Regresar ...](#)

# SISTEMA DE GESTION Y CONTROL EMPRESARIAL

## TEMARIO

Introducción

Evolución del Trabajo

Control de Gestión

Planeación Estratégica

Sistema Medición - BSC

Evaluación Desempeño

Bibliografía

## Sistema Medición - BSC

### Qué busca el BSC?

El BSC busca fundamentalmente complementar los indicadores tradicionalmente usados para evaluar el desempeño de las empresas, combinando indicadores financieros con no financieros, logrando así un balance entre el desempeño de la organización día a día y la construcción de un futuro promisorio, cumpliendo así la misión organizacional.

[Siguiete...](#)



[Regresar ...](#)

# SISTEMA DE GESTION Y CONTROL EMPRESARIAL

## TEMARIO

Introducción

Evolución del Trabajo

Control de Gestión

Planeación Estratégica

Sistema Medición - BSC

Evaluación Desempeño

Bibliografía

## Sistema Medición - BSC

### Estrategia Vs. Acción

Una buena estrategia no es suficiente: incluso la estrategia mejor formulada fracasa si la organización no puede implementarla.

BSC no es una moda más, es una herramienta que sin poner las operaciones normales de la empresa en apuros, se complementa muy bien con lo ya construido en la organización.

[Siguiete...](#)



[Regresar ...](#)

# SISTEMA DE GESTION Y CONTROL EMPRESARIAL

## TEMARIO

Introducción

Evolución del Trabajo

Control de Gestión

Planeación Estratégica

Sistema Medición - BSC

Evaluación Desempeño

Bibliografía

## Sistema Medición - BSC

### INTEGRACIÓN, BALANCEO Y ESTRATEGIA

BSC es un modelo integrado porque utiliza las 4 perspectivas indispensables para ver una empresa o área de la empresa como un todo.

Es balanceado porque busca el balance entre indicadores financieros y no financieros, el corto plazo y el largo plazo, los indicadores de resultados y los de proceso y un balance entre el entorno y el interior de la firma, ese es el concepto clave y novedoso sobre el cual se basa el nombre "Balanced Scorecard": Sistema de indicadores balanceados.

Lo importante aquí es que los indicadores de gestión de una compañía estén balanceados, es decir existan tanto indicadores financieros como no financieros, de resultado como de proceso y así sucesivamente.

[Siguiete...](#)



[Regresar ...](#)



# SISTEMA DE GESTION Y CONTROL EMPRESARIAL

## TEMARIO

Introducción

Evolución del Trabajo

Control de Gestión

Planeación Estratégica

Sistema Medición - BSC

Evaluación Desempeño

Bibliografía

## Sistema Medición - BSC

### INTEGRACIÓN, BALANCEO Y ESTRATEGIA

Es una herramienta estratégica porque se trata de tener indicadores que están relacionados entre sí y que cuenten la estrategia de la compañía por medio de un mapa de enlaces causa-efecto ( indicadores de resultado e indicadores impulsores).

La mayoría de empresas tienen indicadores aislados, definidos independientemente por cada área de la compañía, los cuales buscan siempre fortalecer el poder de las mismas, fortaleciendo cada vez más las islas o compartimientos (silos) funcionales.

Lo que requieren hoy en día las empresas son indicadores relacionados (cruzados) construidos entre todas las áreas en forma consensuada, buscando siempre negociar los trade-offs no permitiendo que un área sobresalga a costa de otra u otras áreas de la empresa.

[Siguiete...](#)



[Regresar ...](#)



# SISTEMA DE GESTION Y CONTROL EMPRESARIAL

## TEMARIO

Introducción

Evolución del Trabajo

Control de Gestión

Planeación Estratégica

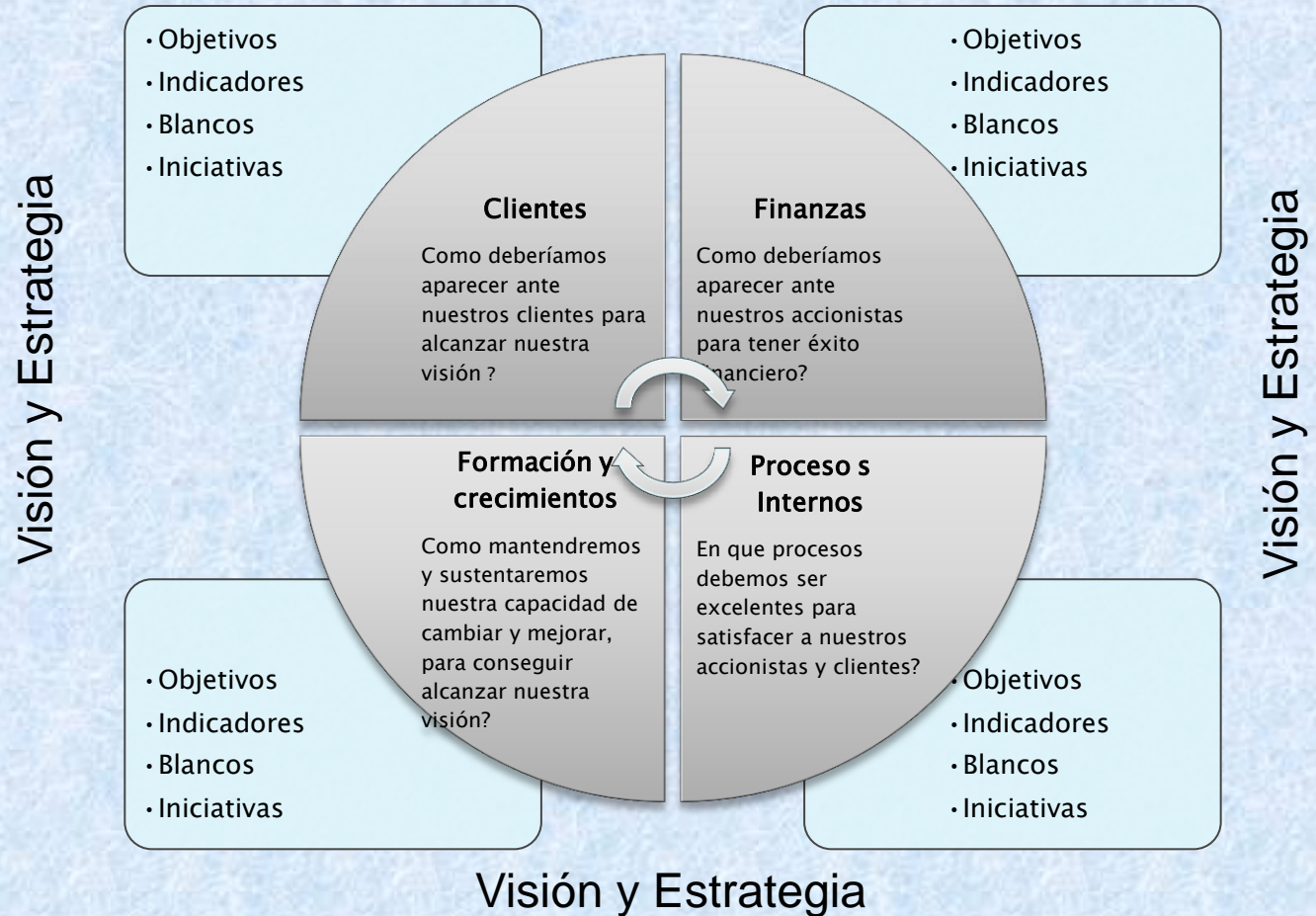
Sistema Medición - BSC

Evaluación Desempeño

Bibliografía

## Sistema Medición - BSC

### Perspectivas equilibradas



Fuente: Rober Kaplan y Norton.  
Harvard Business Revieww(1996)

[Regresar ...](#)

# SISTEMA DE GESTION Y CONTROL EMPRESARIAL

## TEMARIO

Introducción

Evolución del Trabajo

Control de Gestión

Planeación Estratégica

Sistema Medición - BSC

Evaluación Desempeño

Bibliografía

## Sistema Medición - BSC

### La competencia en la era de la información

La aparición de la era de la información en las últimas décadas del siglo veinte, hizo que muchas de las asunciones fundamentales de la competencia de la era industrial se volvieran obsoletas.

Las compañías ya no podían obtener una ventaja competitiva sostenible únicamente mediante la rápida aplicación de las nuevas tecnologías a los bienes físicos y llevando a cabo una excelente gestión de los activos y pasivos financieros.

El impacto de la era de la información es aún más revolucionario en las empresas de servicios que en las empresas fabricantes. Muchas organizaciones de servicios, especialmente las de transporte, comunicaciones, finanzas y hospitales, han existido durante décadas en un entorno confortable y no competitivo.

[Siguiente...](#)



[Regresar ...](#)

## TEMARIO

Introducción

Evolución del Trabajo

Control de Gestión

Planeación Estratégica

Sistema Medición - BSC

Evaluación Desempeño

Bibliografía

## Sistema Medición - BSC

### La competencia en la era de la información

La habilidad de una empresa para movilizar y explotar sus activos intangibles o invisibles, se ha convertido en algo mucho más decisivo que invertir y gestionar sus activos tangibles y físicos. Los activos intangibles permiten que una organización:

- Desarrolle unas relaciones con los clientes que retengan la lealtad de los clientes ya existentes y permitan ofrecer servicio a clientes de segmentos y áreas de mercados nuevos.
- Introduzca productos y servicios innovadores, deseados por los segmentos de clientes seleccionados como objetivo.
- Produzca, según las especificaciones, unos productos y servicios de alta calidad, con un coste bajo y con cortos plazos de tiempos de espera.
- Movilizar las habilidades y la motivación de los empleados para la mejora continua en sus capacidades de proceso, calidad y tiempos de respuesta; y
- Aplicar la tecnología, bases de datos y sistemas de información.

# SISTEMA DE GESTION Y CONTROL EMPRESARIAL

## TEMARIO

Introducción

Evolución del Trabajo

Control de Gestión

Planeación Estratégica

Sistema Medición - BSC

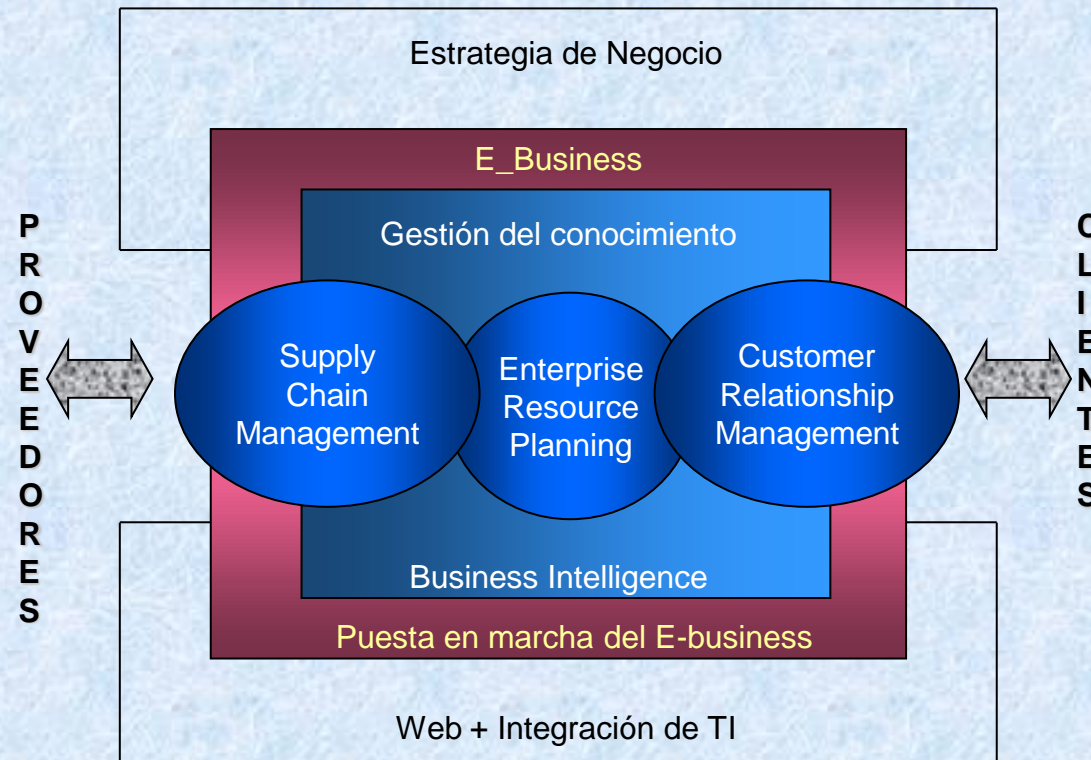
Evaluación Desempeño

Bibliografía

## Sistema Medición - BSC

### Los Sistemas de Gestión Empresarial

#### Valor de Negocio



#### Valor Tecnológico

[Regresar ...](#)



# SISTEMA DE GESTION Y CONTROL EMPRESARIAL

## TEMARIO

Introducción

Evolución del Trabajo

Control de Gestión

Planeación Estratégica

Sistema Medición - BSC

Evaluación Desempeño

Bibliografía

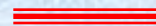
## Modelo E-Business

E-business es la transformación de los procesos clave del negocio, mediante el uso de la tecnologías de Internet.

Una organización basada en e-business, conecta directamente los sistemas críticos del negocio, con sus componentes (clientes, empleados, vendedores, proveedores, partners, etc) a través de intranets, extranets y la World Wide Web.

El e-business es la nueva forma de comercio en Internet, sin fronteras, con un nuevo planteamiento de los modelos empresariales, clientes globales, nuevos sistemas de pago y estrategias innovadoras. Si una empresa quiere estar presente y de forma rentable, en los nuevos mercados es necesario que sus profesionales conozcan las técnicas necesarias para implementar la tecnología requerida.

[Siguiete...](#)



[Regresar ...](#)

# SISTEMA DE GESTION Y CONTROL EMPRESARIAL

## TEMARIO

Introducción

Evolución del Trabajo

Control de Gestión

Planeación Estratégica

Sistema Medición - BSC

Evaluación Desempeño

Bibliografía

## Modelo E-Business

Por ello, cualquier profesional actualmente debe estar capacitado para gestionar, dirigir y planificar con éxito programas que se adapten a las necesidades empresariales existentes en el mercado.

El Internet ha venido a quedarse y desarrollarse, impacta a cada organización, se han abierto muchas puertas de oportunidad para los negocios con la variante de que tienen que adaptarse a los nuevos valores, reglas y por ende realizar un cambio en su forma de hacer negocio. Esta nueva forma de hacer negocio, es un modelo disciplinado, una transformación completa de las relaciones de negocio, la manera de gestionar la eficiencia, la velocidad, la innovación y la creación de valor, se le es llamado e-business.

Para lograr esta transformación, este negocio electrónico, se necesita una serie de tecnologías como son ERP, SCM, CRM, KM, y BI las cuales permitan que el e-business, se desarrolle.

[Siguiente...](#)



[R3...](#)

[Regresar ...](#)

# SISTEMA DE GESTION Y CONTROL EMPRESARIAL

## TEMARIO

Introducción

Evolución del Trabajo

Control de Gestión

Planeación Estratégica

Sistema Medición - BSC

Evaluación Desempeño

Bibliografía

## Sistema Medición - BSC

**BSC y enfoque por procesos:** Modelo para el diseño e implantación de un sistema de indicadores



Siguiente...

Regresar ...

## TEMARIO

Introducción

Evolución del Trabajo

Control de Gestión

Planeación Estratégica

Sistema Medición - BSC

Evaluación Desempeño

Bibliografía

## Sistema Medición - BSC

**BSC y enfoque por procesos****Definiciones**

**Competencias Claves:** Son aquellas cosas que deben saber hacer la organización diferencialmente mejor que los demás para cumplir con su visión. Determina la ventaja competitiva.

**Líneas Estratégicas:** identifican las aéreas en las que las organizaciones deben enfocarse. Son aquellas que mas 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.



## TEMARIO

Introducción

Evolución del Trabajo

Control de Gestión

Planeación Estratégica

Sistema Medición - BSC

Evaluación Desempeño

Bibliografía

## Sistema Medición - BSC

### BSC y enfoque por procesos

#### Definiciones

**Mapa Estratégico:** Constituye una descripción de la estrategia estableciendo relaciones causa /efectos entre los objetivos estratégicos.

TEMARIO

Introducción

Evolución del Trabajo

Control de Gestión

Planeación Estratégica

Sistema Medición - BSC

Evaluación Desempeño

Bibliografía

Sistema Medición - BSC

**BSC y enfoque por procesos**

**Que es un 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.

[Siguiete...](#)



[Regresar ...](#)

TEMARIO

Introducción

Evolución del Trabajo

Control de Gestión

Planeación Estratégica

Sistema Medición - BSC

Evaluación Desempeño

Bibliografía

Sistema Medición - BSC

BSC y enfoque por procesos

Tipos de procesos

- ❖ Procesos Estratégicos
- ❖ Procesos Fundamentales
- ❖ Procesos de soporte

**Ejemplo de mapa de proceso**

## TEMARIO

Introducción

Evolución del Trabajo

Control de Gestión

Planeación Estratégica

Sistema Medición - BSC

Evaluación Desempeño

Bibliografía

## Sistema Medición - BSC

Construcción de Indicadores e índices

Recordemos que el indicador es una herramienta de medición. Medir es comparar un valor actual con respecto a un referente. El siguiente es un claro ejemplo de un índice.

$$\text{Indicador} = \frac{\text{resultado alcanzado}}{\text{resultado planeado}}$$

Valor actual

Nivel de referencia

[Siguiete...](#)[Regresar ...](#)



# SISTEMA DE GESTION Y CONTROL EMPRESARIAL

## TEMARIO

Introducción

Evolución del Trabajo

Control de Gestión

Planeación Estratégica

Sistema Medición - BSC

Evaluación Desempeño

Bibliografía

## Sistema Medición - BSC

### Construcción de Indicadores e índices

En la determinación de indicadores es indispensable contar con un objetivo y una meta, la cual servirá como punto de referencia para el mejoramiento. Sin una meta definida, los indicadores no pueden precisarnos si el estado actual se halla conforme con lo planificado.

Según sea nuestro interés y de acuerdo con la naturaleza de los indicadores (eficiencia, eficacia y efectividad), podrían plantearse metas con valores superiores, menores o iguales al 100%. La siguiente matriz muestra algunos ejemplos de esta interpretación.

Objetivo	Indicador	índice	Sentido	Actual	Meta	Naturaleza
Disminuir los tiempos de atención al usuario, mediante la incorporación de un sistema de turnos.	Tiempo atención	$\frac{\text{Tiempo real de atención}}{\text{Tiempo programado de atención}}$	Decreciente o negativo	20%	10%	Eficacia

[Siguiente...](#)



[Regresar ...](#)

# SISTEMA DE GESTIÓN Y CONTROL EMPRESARIAL

Tabla 25 -A. Aplicación de los indicadores con valores mayores a 100%

## TEMARIO

Introducción

Evolución del Trabajo

Control de Gestión

Planeación Estratégica

Sistema Medición - BSC

Evaluación Desempeño

Bibliografía

## Sistema Medición - BSC

### Construcción de Indicadores e Índices

Como podemos observar, el interés sobre el comportamiento del indicador está dado por el objetivo: disminuir los tiempos de atención. Sin embargo, si el tiempo real de atención fuese superior al tiempo programado tendríamos un valor del indicador superior al 100%, lo cual no sería apropiado desde el punto de vista de la eficacia esperada. Y, desde luego, se incumpliría la meta.

Es posible esperar indicadores donde el interés es, precisamente, que la variable asuma comportamientos positivos que superen el 100%. La tabla muestra un ejemplo de este punto.

Objetivo	Indicador	índice	Sentido	Actual	Meta	Naturaleza
Incrementar en un 12% la producción durante el último trimestre del año. mediante la disminución del desperdicio en un 25%.	Tasa producción	Producción real	Creciente o positivo	100%	112%	Eficiencia
		Producción promedio				

[Siguiente...](#)



[Regresar ...](#)

# SISTEMA DE GESTION Y CONTROL EMPRESARIAL

Tabla 25 -A. Aplicación de los indicadores con valores mayores a 100%

## TEMARIO

Introducción

Evolución del Trabajo

Control de Gestión

Planeación Estratégica

Sistema Medición - BSC

Evaluación Desempeño

Bibliografía

## Sistema Medición - BSC

### Construcción de Indicadores e índices

Las variables o atributos pueden provenir de factores o directrices que las organizaciones requieren para el logro de sus propósitos institucionales a nivel financiero, en el cliente, en los procesos y en el aprendizaje de los empleados de la organización (perspectivas).

Estos factores se **denominan factores críticos de éxito**. Las variables o atributos que permiten definir qué significa cada factor crítico se denominan factor clave de éxito y pueden provenir de:

Perspectiva	Directriz (factor crítico de éxito)	Variable (factor clave)
FINANCIERO(Accionistas)	Sostenibilidad	Rentabilidad Reducción de costos
CLIENTE(Calidad)	Satisfacción	Calidad Confiabilidad Comodidad
CLIENTE(Mercado)	Posicionamiento	Participación Cobertura Ventas
PROCESOS INTERNOS(Productividad)	Eficiencia	Rendimiento Rapidez Reducción de reproceso
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO(Desarrollo personal)	Bienestar laboral	Desarrollo de competencias Seguridad

[Siguiente...](#)



[Regresar ...](#)



# SISTEMA DE GESTION Y CONTROL EMPRESARIAL

Tabla 25 -A. Aplicación de los indicadores con valores mayores a 100%

## TEMARIO

Introducción

Evolución del Trabajo

Control de Gestión

Planeación Estratégica

Sistema Medición - BSC

Evaluación Desempeño

Bibliografía

## Sistema Medición - BSC

### Construcción de Indicadores e índices

Identificación de éstas en la visión, misión, políticas y valores institucionales.

Los elementos resaltados son las directrices estratégicas o factores críticos de éxito. Como puede observarse, tanto la visión, la misión y la política de calidad tienen factores críticos (directrices estratégicas) que deben, en lo posible, ser coherentes entre sí, de tal manera que se pueda visualizar una correcta alineación de los elementos estratégicos pretendidos por la organización, y determinar con ello objetivos concretos, que posteriormente serán medidos utilizando los indicadores.

Los objetivos son el medio que nos permitirá asegurar la coherencia de las directrices o factores críticos de la misión (hoy) con la visión (futuro) ().

[Siguiente...](#)



[Regresar ...](#)



# SISTEMA DE GESTIÓN Y CONTROL EMPRESARIAL

Tabla 25 -A. Aplicación de los indicadores con valores mayores a 100%

## TEMARIO

Introducción

Evolución del Trabajo

Control de Gestión

Planeación Estratégica

Sistema Medición - BSC

Evaluación Desempeño

Bibliografía

## Sistema Medición - BSC

### Construcción de Indicadores e índices

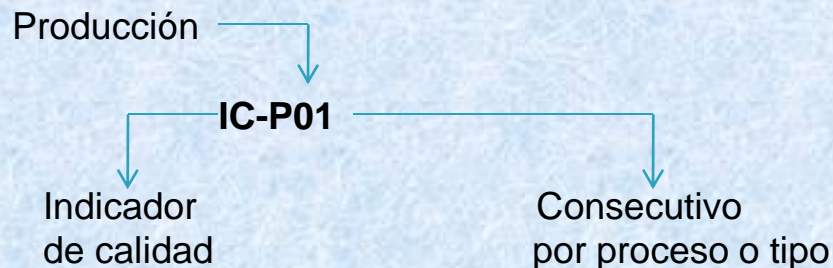
#### Determinación de variables resultantes de directrices

**Paso 1.** Definición de un objetivo.

Objetivo	Perspectiva
Fabricar productos confiables y de calidad para optimizar los tiempos de entrega al consumidor.	Cliente

**Paso 2:** Formular los indicadores con su respectivo índice y código, según el tipo y proceso responsable.

Código del indicador



[Siguiente...](#)

[Regresar ...](#)

# SISTEMA DE GESTIÓN Y CONTROL EMPRESARIAL

Tabla 25 -A. Aplicación de los indicadores con valores mayores a 100%

## TEMARIO

Introducción

Evolución del Trabajo

Control de Gestión

Planeación Estratégica

Sistema Medición - BSC

Evaluación Desempeño

Bibliografía

## Sistema Medición - BSC

### Construcción de Indicadores e índices

#### Determinación de variables resultantes de directrices

**Paso 3.** Establecer una meta.

La meta se puede concebir de acuerdo con promedios de meses o períodos anteriores, promedios del mercado o sector o de acuerdo con una mezcla de experiencia en el negocio y deseo de logro. Aunque profundizaremos este tema más adelante, asumamos que la meta establecida se dio por experiencia en el negocio.

Proceso	Objetivo	Perspectiva	Indicador	Código	índice	Meta
Producción	Fabricar productos confiables y de calidad para optimizar los tiempos de entrega al consumidor.	Cliente	Tiempo de entrega	IC-P01	(Tiempo real de entrega)/ Tiempo de entrega programado)	Menor al 40%
			Confiability	IC-P02	Unidades devueltas./ Unidades producidas	Menor al 4%
			Calidad	IC-P03	Unidades conformes/ Unidades producidas	96%

[Siguiente...](#)



[Regresar ...](#)

# SISTEMA DE GESTIÓN Y CONTROL EMPRESARIAL

Tabla 25 -A. Aplicación de los indicadores con valores mayores a 100%

## TEMARIO

[Introducción](#)[Evolución del Trabajo](#)[Control de Gestión](#)[Planeación Estratégica](#)[Sistema Medición - BSC](#)[Evaluación Desempeño](#)[Bibliografía](#)

## Sistema Medición - BSC

### Construcción de Indicadores e índices

#### Construcción de un indicador

Los indicadores poseen una información básica que permite precisar su orientación. Sin embargo, esta información podría ampliarse según la necesidad de quien los utiliza o gestiona.

Por ejemplo, podríamos definir la siguiente:

- Nombre del indicador
- Procedimiento de cálculo
- Unidad
- Sentido
- Punto de lectura
- Fuente de información
- Frecuencia de la toma de datos
- Valor de actualidad
- Meta
- Frecuencia de análisis
- Responsable del análisis
- Herramienta de análisis

[Siguiente...](#)[Regresar ...](#)

# SISTEMA DE GESTIÓN Y CONTROL EMPRESARIAL

Tabla 25 -A. Aplicación de los indicadores con valores mayores a 100%

## TEMARIO

Introducción

Evolución del Trabajo

Control de Gestión

Planeación Estratégica

Sistema Medición - BSC

Evaluación Desempeño

Bibliografía

## Sistema Medición - BSC

### Construcción de Indicadores e Índices

#### Construcción de un indicador

Los indicadores poseen una información básica que permite precisar su orientación. Sin embargo, esta información podría ampliarse según la necesidad de quien los utiliza o gestiona.

#### Ejemplo 1: Indicador de eficacia

<b>Nombre:</b>	Producto conforme
<b>Procedimiento de cálculo:</b>	$[(\text{productos suministrados} - \text{productos devueltos}) / \text{productos suministrados}] * 100$
<b>Unidad:</b>	%
<b>Sentido:</b>	creciente
<b>Fuente de información:</b>	registro de entregas y registro de devoluciones
<b>Frecuencia de la toma de datos:</b>	diaria
<b>Valor de actualidad:</b>	<b>80%</b>
<b>Meta:</b>	mínimo 90%
<b>Frecuencia de análisis:</b>	mensual
<b>Responsable del análisis:</b>	dueño del proceso de gestión comercial

[Siguiete...](#)



[Regresar ...](#)



# SISTEMA DE GESTIÓN Y CONTROL EMPRESARIAL

Tabla 25 -A. Aplicación de los indicadores con valores mayores a 100%

## TEMARIO

Introducción

Evolución del Trabajo

Control de Gestión

Planeación Estratégica

Sistema Medición - BSC

Evaluación Desempeño

Bibliografía

## Sistema Medición - BSC

### Construcción de Indicadores e índices

#### Construcción de un indicador

#### Ejemplo 2: Indicador de eficiencia

<b>Nombre:</b>	Eficiencia del manejo de mano de obra
<b>Procedimiento de cálculo:</b>	(unidades producidas por hora hombre / unidades programadas de producción por hora hombre) * 100
<b>Unidad:</b>	%
<b>Sentido:</b>	creciente
<b>Fuente de información:</b>	programación de producción
<b>Frecuencia de la toma de datos:</b>	Diaria
<b>Valor de actualidad:</b>	85%
<b>Meta:</b>	89%
<b>Frecuencia de análisis:</b>	semestral
<b>Responsable del análisis:</b>	dueño del proceso de producción

Pese a lo anterior, a veces no resulta práctico establecer el indicador bajo esta estructura, pues podría volver complejo su análisis y utilización posterior; por ejemplo, como información de entrada en el proceso de revisión por la dirección. Una forma muy apropiada, sencilla y práctica es representarlo en forma de ficha técnica.

[Siguiete...](#)



[Regresar ...](#)

# SISTEMA DE GESTION Y CONTROL EMPRESARIAL

Tabla 25 -A. Aplicación de los indicadores con valores mayores a 100%

## TEMARIO

[Introducción](#)[Evolución del Trabajo](#)[Control de Gestión](#)[Planeación Estratégica](#)[Sistema Medición - BSC](#)[Evaluación Desempeño](#)[Bibliografía](#)

## Sistema Medición - BSC

### Construcción de Indicadores e índices

#### Construcción de un indicador

#### Ficha técnica de un indicador

La ficha del indicador, también llamada ficha técnica u hoja de vida, es una estructura de soporte que formaliza el indicador y el resultado que éste representa. Este documento facilita la visualización de las principales características del indicador mostrando el desempeño de los procesos, el producto o el sistema de gestión.

La ventaja de esta herramienta es que permite analizar simultáneamente varios elementos en una sola hoja. A diferencia de la metodología anterior, la ficha puede reflejar, entre otra información relevante: el objetivo que mide, el objeto o propósito del indicador, el índice, el seguimiento a la variable, la herramienta o gráfica estadística para el análisis, entre otros.

## Ficha Técnica

---

[Regresar ...](#)

# SISTEMA DE GESTION Y CONTROL EMPRESARIAL

## TEMARIO

Introducción

Evolución del Trabajo

Control de Gestión

Planeación Estratégica

Sistema Medición - BSC

Evaluación Desempeño

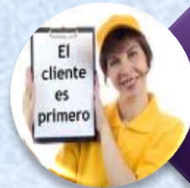
Bibliografía

## Sistema Medición - BSC

### PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO



Perspectiva financiera



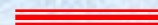
Perspectiva del Cliente



Perspectiva del proceso interno



Perspectiva de aprendizaje y crecimiento



[Regresar ...](#)



# SISTEMA DE GESTION Y CONTROL EMPRESARIAL

## TEMARIO

Introducción

Evolución del Trabajo

Control de Gestión

Planeación Estratégica

Sistema Medición - BSC

Evaluación Desempeño

Bibliografía

## Sistema Medición - BSC

### PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO



#### Perspectiva financiera

El CMI retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado.

Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable.

Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, medida, por ejemplo, por los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, o más recientemente por el valor añadido económico. Otros objetivos financieros pueden ser el rápido crecimiento de las ventas o la generación de *cashflow*.



[Regresar ...](#)



# SISTEMA DE GESTION Y CONTROL EMPRESARIAL

## TEMARIO

Introducción

Evolución del Trabajo

Control de Gestión

Planeación Estratégica

Sistema Medición - BSC

Evaluación Desempeño

Bibliografía

## Sistema Medición - BSC

### PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO



#### Perspectiva del Cliente

En la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados.

Esta perspectiva acostumbra a incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios, que resultan de una estrategia bien formulada y bien implantada. Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados.

Pero la perspectiva del cliente debe incluir también indicadores del valor añadido que la empresa aporta a los clientes de segmentos específicos.

[Siguiente...](#)



[Regresar ...](#)

# SISTEMA DE GESTION Y CONTROL EMPRESARIAL

## TEMARIO

Introducción

Evolución del Trabajo

Control de Gestión

Planeación Estratégica

Sistema Medición - BSC

Evaluación Desempeño

Bibliografía

## Sistema Medición - BSC

### PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO



#### Perspectiva del Cliente

Los inductores de segmentos específicos de los clientes fundamentales representan esos factores que son críticos para que los clientes cambien, o sigan siendo fieles a sus proveedores.

Por ejemplo, los clientes pueden valorar unos plazos de tiempos de espera cortos y una entrega puntual.

O una corriente constante de productos y servicios innovadores.

O un proveedor que sea capaz de anticiparse a sus necesidades emergentes de desarrollar nuevos productos y enfoques para satisfacer esas necesidades.

La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior.



[Regresar ...](#)

# SISTEMA DE GESTION Y CONTROL EMPRESARIAL

## TEMARIO

Introducción

Evolución del Trabajo

Control de Gestión

Planeación Estratégica

Sistema Medición - BSC

Evaluación Desempeño

Bibliografía

## Sistema Medición - BSC

### PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO



#### Perspectiva del proceso interno

En la perspectiva del proceso interno, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio:

- Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados, y
- Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

Las medidas de los procesos internos se centran en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.

[Siguiente...](#)



[Regresar ...](#)



# SISTEMA DE GESTION Y CONTROL EMPRESARIAL

## TEMARIO

Introducción

Evolución del Trabajo

Control de Gestión

Planeación Estratégica

Sistema Medición - BSC

Evaluación Desempeño

Bibliografía

## Sistema Medición - BSC

### PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO



#### Perspectiva del proceso interno

La perspectiva de los procesos internos revela dos diferencias fundamentales entre el enfoque tradicional y el del CMI a las mediciones de la actuación.

Los enfoques tradicionales intentan vigilar y mejorar los procesos existentes. Pueden ir más allá de las medidas financieras de la actuación, incorporando medidas de calidad y basadas en el tiempo. Pero siguen centrándose en la mejora de los procesos existentes.

Sin embargo, el enfoque del CMI acostumbra a identificar unos procesos totalmente nuevos, en los que la organización deberá ser excelente para satisfacer los objetivos financieros y del cliente.

Por ejemplo, una empresa puede darse cuenta de que debe desarrollar un proceso para anticiparse a las necesidades de los clientes, o una para entregar nuevos servicios que el cliente seleccionado valora.

[Siguiente...](#)



[Regresar ...](#)



# SISTEMA DE GESTION Y CONTROL EMPRESARIAL

## TEMARIO

Introducción

Evolución del Trabajo

Control de Gestión

Planeación Estratégica

Sistema Medición - BSC

Evaluación Desempeño

Bibliografía

## Sistema Medición - BSC

### PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO



#### Perspectiva del proceso interno

La segunda novedad del enfoque CMI es incorporar procesos innovadores a la perspectiva del proceso interno.

Los sistemas tradicionales de medición de la actuación se centran en los procesos de entrega de los productos y servicios de hoy a los clientes de hoy.

Intentan controlar y mejorar las operaciones existentes que representan la *onda corta* de la creación de valor.

Esta onda corta de creación de valor empieza con la recepción de un pedido procedente de un cliente ya existente, que solicita un producto (o servicio) ya existente, y termina con la entrega del producto al cliente.

La organización crea valor al producir, entregar y servir este producto al cliente a un coste inferior al precio que recibe.



[Regresar ...](#)

# SISTEMA DE GESTION Y CONTROL EMPRESARIAL

## TEMARIO

Introducción

Evolución del Trabajo

Control de Gestión

Planeación Estratégica

Sistema Medición - BSC

Evaluación Desempeño

Bibliografía

## Sistema Medición - BSC

### PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO



#### Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

La cuarta perspectiva del Cuadro de Mando Integral, la formación o aprendizaje y el crecimiento, identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo.

Las perspectivas del cliente y del proceso interno identifican los factores más críticos para el éxito actual y futuro. Es poco probable que las empresas sean capaces de alcanzar sus objetivos a largo plazo para los procesos internos y de clientes utilizando las tecnologías y capacidades actuales.

Además, la intensa competencia global exige que las empresas mejoren, continuamente, sus capacidades para entregar valor a sus clientes y accionistas.

[Siguiente...](#)



[Regresar ...](#)

# SISTEMA DE GESTION Y CONTROL EMPRESARIAL

## TEMARIO

Introducción

Evolución del Trabajo

Control de Gestión

Planeación Estratégica

Sistema Medición - BSC

Evaluación Desempeño

Bibliografía

## Sistema Medición - BSC

### PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO



#### Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización.

Los objetivos financieros, de clientes y de procesos internos del Cuadro de Mando Integral revelarán grandes vacíos entre las capacidades existentes de las personas, los sistemas y los procedimientos; al mismo tiempo, mostrarán qué será necesario para alcanzar una actuación que represente un gran adelanto.

Para llenar estos vacíos, los negocios tendrán que invertir en la recualificación de empleados, potenciar los sistemas y tecnología de la información y coordinar los procedimientos y rutinas de la organización.



[Regresar ...](#)



# SISTEMA DE GESTION Y CONTROL EMPRESARIAL

## TEMARIO

Introducción

Evolución del Trabajo

Control de Gestión

Planeación Estratégica

Sistema Medición - BSC

Evaluación Desempeño

Bibliografía

## Bibliografía

**Introducción a la Teoría General de la Administración.** Quinta edición.  
Idalberto Chiavenato.

**Apuntes de Administración I.** Juan de la Barrera Frayre. CBTiS 89  
*Microsoft Corporation.* Imágenes en el documento

**SISTEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN.** Roberth N. Anthohy y Vijay  
Govindarajan. Duoécima Edición. McGraw Hill. 2008.

**INDICADORES INTEGRALES DE GESTIÓN.** Corporación Calidad.  
Primera Edición. Mc Graw Hill. 2002.

**CUADRO DE MANDO INTEGRAL.** Kaplan-Norton. Gestión 2000

**ADMINISTRACION ESTRATEGICA: Teorías y Casos.** Arthur A.  
Thompson. A.J. Strickland. John E. Gamble. Décimoquinta Edición.  
McGraw Hill. 2008.

Aktouf, Omar. La administración entre tradición y renovación. Artes Graficas  
Univalle – Editor - 1998

[Siguiete...](#)



[Regresar ...](#)



# SISTEMA DE GESTION Y CONTROL EMPRESARIAL

## TEMARIO

Introducción

Evolución del Trabajo

Control de Gestión

Planeación Estratégica

Sistema Medición - BSC

Evaluación Desempeño

Bibliografía

## Bibliografía

Beltrán Jesús Mauricio J., INDICADORES DE GESTION, Editorial 3R Editores. 1999.

Kaplan, Robert S., Norton, David P. CUADRO DE MANDO INTEGRAL (THE BALANCED SCORECARD), editorial Gestión 2000.

Kaplan, Robert S, Norton, David P. COMO UTILIZAR EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, Editorial Gestión 2000.

Pacheco, Juan Carlos. INDICADORES INTEGRALES DE GESTION, Editorial Mc Graw Hill. 2002.

Serna, Humberto S. Gerencia Estratégica, Editorial 3R. 2008.

Tesis de Grado de programas de postgrados.

Robert N Anthony, Vijay Govindarajan, Sistemas de Control de Gestion, ED. McGrawHill. 2007

Ricardo Mauricio Rios Giraldo. Seguimiento, medición, análisis y mejora en los sistemas de gestión. ICONTEC 2008.

Robert S. Kaplan, David P. Norton. Como utilizar el cuadro de mando integral. Gestion 2000.

Robert, Kaplan, David P. Norton. El cuadro de mando integral. The Balanced Scorecard. Gestion 2000.

González Materon, Armando . Liderazgo y nueva ciencia, Revista Coomeva, Edición 76 Enero-Febrero 2009-ISS1692-5548-Circulacion nacional.



[Regresar ...](#)

# SISTEMA DE GESTION Y CONTROL EMPRESARIAL

## TEMARIO

Introducción

Evolución del Trabajo

Control de Gestión

Planeación Estratégica

Sistema Medición - BSC

Evaluación Desempeño

Bibliografía

## Bibliografía

Dianelys Nogueira Rivera, Universidad de Matanzas, Cuba,  
[nelydaylinyuly@yahoo.com](mailto:nelydaylinyuly@yahoo.com), [carlos@getvar.get.cma.net](mailto:carlos@getvar.get.cma.net). **El Control de Gestión. Evolución y desarrollo.**



Regresar ...