

CAPÍTULO IV

4. CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC)

4.1 DEFINICIÓN DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Es una herramienta que permite implementar la estrategia y la misión de una empresa a partir de un conjunto de medidas de actuación. Con el Cuadro de Mando Integral en Creaciones Mundo Deportivo se pone énfasis en la consecución de objetivos financieros, e incluye los inductores de actuación futura para el logro de esos objetivos. Con el BSC Mundo Deportivo buscará alcanzar una estructura para transformar la estrategia en acción, permitiendo anticipar a futuro como el negocio creará valor para los clientes.

El Balanced Scorecard permite mostrar como es posible trasladar la visión – misión de Creaciones Mundo Deportivo a la acción, desde los mandos superiores a los niveles inferiores, a través del BSC o Tablero de Comando o Cuadro de Mando Integral o Sistema de Indicadores Balanceados; para ello organiza los temas estratégicos a partir de las perspectivas: Financiera, del Cliente, Procesos, Aprendizaje y Crecimiento.¹

4.2 ELABORACIÓN CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El objetivo de cualquier sistema de medición es el de motivar a todos los directivos y empleados para que pongan en práctica con éxito la estrategia corporativa. Un Cuadro de Mando Integral con éxito es el que comunica una estrategia a través de un conjunto integrado de indicadores financieros y no financieros.

La importancia de construir un cuadro de mando que comunique la estrategia, se debe a que:

- El cuadro de mando, describe la visión del futuro de la organización.
- El cuadro de mando, crea un modelo holístico de la estrategia²

4.3 DEFINIR KPI 3M'S

Existen objetivos que una empresa se propone, los cuales tienen que especificarse en expresiones medibles, que sirvan para expresar cuantitativamente dichos objetivos, y los únicos encargados de esa concreción son los indicadores. Los KPI's permiten medir,

¹ http://www.qpr.com/balancedscorecard/balanced_scorecard_intro_spa.html

² NORTON, David, KAPLAN, Robert, "Cuadro de Mando Integral", pág. 161, Gestión 2000, Octubre 2000.

controlar, administrar y mejorar cualquier aspecto en la organización, por lo que son de suma importancia para el desarrollo de la misma.

4.3.1 Definir Medidas (INDICADORES)

Los indicadores de gestión representan a un instrumento de medición de las variables asociadas a los objetivos. Al igual que estas últimas, pueden ser cualitativos o cuantitativos.

Los indicadores de gestión, se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso. En el desarrollo de los Indicadores se deben identificar necesidades propias del área involucrada, clasificando según la naturaleza de los datos y la necesidad del indicador. Esto es fundamental para el mejoramiento de la calidad, debido a que son medios económicos y rápidos de identificación de problemas.

- Los indicadores clave de rendimiento (KPI) son medidas con las que puede realizar gráficos de las deficiencias y progreso de la empresa.
- Es importante elegir los indicadores que puedan solucionar el presente y permitir realizar una planeación de futuro.
- La comunicación entre departamentos es esencial a la hora de elegir qué medidas se han de tener en cuenta.
- La supervisión y la integración de datos son críticas para un programa de KPI³
 - 4.3.1.1 Indicadores de Procesos (Eficiencia y Eficacia)
 - 4.3.1.2 Indicadores de Cliente y Mercado
 - 4.3.1.3 Indicadores Financieros
 - 4.3.1.4 Indicadores de Capital Intangible

³ <http://www.microsoft.com/mexico/empresas/businessvalue/businesskpis.msp>

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

OBJETIVOS ESTRATEGICOS			MEDIDAS					METAS			MEDIOS			
Perspectivas	Propuesta de Valor	Objetivos Estratégicos	KPI's	Formula	Frecuencia de Revisión - Actuación	Fuente de Captura Datos	Niveles Base	Responsable del KPI	Meta 2013	Variación	Responsable de Meta	Medios o Proyectos Estratégicos	Fecha Inicio	Fecha Fin
FINANZAS Y CRECIMIENTO	Aumentar la rentabilidad de la empresa	Incrementar el número de cartera de clientes	Participación en el mercado	Ventas de la Empresa / Total de Ventas del sector	Mensual	Encuestas de mercado	45,68%	Jefe de Mercadeo	> 57%	45%/50%>57%	Jefe de Mercadeo	Planeación más participativa en el mercado	ene-09	oct-11
		Maximizar el uso de recursos asignados	Rentabilidad	Valor real del gasto administrativo-financiero utilizado / valor presupuestado para gasto administrativo - financiero	Anual	Balances financieros de la empresa	34,77%	Gerencia Financiera	> 40%	20%/30%>40%	Gerencia Financiera	Control del presupuesto	ene-09	dic-10
CLIENTE - MERCADO	Aumentar el número de afiliados satisfechos	Buscar la satisfacción de los usuarios en el tiempo de atención brindado	Tiempo de atención	Tiempo ejecutado en la atención a un usuario / Tiempos programado	Mensual	Reporte de medición de tiempos	36,02%	Administrador Centro Médico	> 70%	40%/60%>70%	Administrador Centro Médico	Reducción de tiempos en la atención al cliente	feb-09	feb-10
	Brindar un servicio de calidad, que permita satisfacer las necesidades de los usuarios	Implementar nuevos servicios	Innovación	Tiempo transcurrido desde la generación de la idea hasta su implementación	Semestral	Acta reunión Gerencial	0,00%	Comité de Gerencia	> 35%	15%/25%>35%	Comité de Gerencia	Plan de incentivos por servicio innovado	abr-09	may-09
	Mejorar el servicio de asignación de turnos	Mejorar el tiempo y proceso de asignación de turnos a los usuarios	Nivel de quejas	# de quejas realizadas / # total de quejas esperadas	Mensual	Reporte de quejas	45,00%	Jefe de Servicio al Cliente	< 68%	35%/55%>68%	Jefe de Servicio al Cliente	Mejora en la calidad del servicio	nov-08	jun-09
	Cumplir con las regulaciones y normativas sanitarias ambientales	Garantizar el manejo responsable de los desechos hospitalarios que disminuya el impacto al medio ambiente	Impacto ambiental	# de recolecciones efectuadas por la empresa contratada en el mes	Mensual	Reporte de recolección	0,00%		>90%	80%/95%/100%	Administrador Centro Médico	Custodia del manejo de desechos	ene-09	dic-09
	Mantenimiento del Centro Médico	Cumplir con los estándares de salubridad en las instalaciones	Mantenimiento	# de mantenimientos realizados / total de mantenimientos planificados	Trimestral	Reporte de planes de mantenimiento	88,00%	Gerencia Administrativa	> 95%	85%/90%>95%	Gerencia Administrativa	Conseccionar el mantenimiento con empresas certificadas	ene-09	dic-09
PROCESOS	Mejorar la metodología de la entrega de turnos	Establecer un sistema computarizado con la finalidad de disminuir los tiempos de espera para la asignación de turnos	Tiempos de asignación de turnos del sistema	# total de turnos asignados con el sistema / # de turnos programados	Mensual	Reporte del nuevo sistema	0,00%	Administrador Centro Médico	> 35%	15%/25%>35%	Administrador Centro Médico	Sistema de asignación de turnos	ene-09	ene-10
	Implementación de un modelo de gestión estratégica y aludindio	Implementar un modelo de gestión estratégica	Efectividad del Sistema de Gestión	Número de Procesos implementados/Número de Procesos Programados	Anual	Lista maesta de documentos	0,00%	Administrador Sistema de Gestión de Calidad	> 75%	60%/65%>75%	Administrador Sistema de Gestión de Calidad	Sistema de Gestión Integral	jun-09	jun-11
				# de objetivos ejecutados/# de objetivos programados	Mensual	Reporte seguimiento de objetivos	0,00%	Administrador Sistema de Gestión de Calidad	>60%	70%/80%/95%	Administrador Sistema de Gestión de Calidad	Sistema de Gestión Integral	ene-09	jun-09
	Procesos Regulatorios	Cumplir con las normas y regulaciones garantizando el compromiso con la comunidad	Impacto ambiental	# de recolecciones efectuadas por la empresa contratada en el mes	Mensual	Reporte de recolección	0,00%	Administrador Centro Médico	>90%	80%/95%/100%	Administrador Centro Médico	Custodia del manejo de desechos	oct-08	ene-09
Satisfacción en el usuario	Mejorar el proceso de atención a los usuarios	Atención al usuario	# total de usuarios atendidos / # de usuarios esperados	Mensual	Reporte de usuarios del sistema SIAM	55,00%	Jefe de Servicio al Cliente	> 70%	40%/60%>70%	Jefe de Servicio al Cliente	Mejoramiento en la atención al cliente	ene-09	jun-09	
CAPITAL INTANGIBLE	Mantener personal calificado	Mejorar la eficiencia del Recurso Humano con la innovación de los programas y sistemas de capacitación	Efectividad de capacitación	# de eventos de capacitación realizados / # de eventos de capacitación programados	Semestral	Cronograma plan de capacitación	93,00%	Jefe de Recursos Humanos	> 95%	85%/90%>95%	Jefe de Recursos Humanos	Programa de capacitación por competencias	ene-09	dic-09
			Desarrollo de competencias	# de competencias desarrolladas / # de competencias por desarrollar	Semestral	Evaluaciones de necesidades de capacitación	75,86%	Jefe de Recursos Humanos	> 90%	60%/80%>90%	Jefe de Recursos Humanos	Mejoramiento del sistema de evaluación para determinar las necesidades de capacitación	ene-09	jun-09
	Implementar una cultura de comunicación efectiva	Mejorar la comunicación e información para la toma de decisiones	Niveles de efectividad de la información	% de satisfacción del usuario	Mensual	Encuestas	0,00%	Jefe de Mercadeo	>50	25%/40%>50%	Jefe de Mercadeo	Implementación de un sistema de comunicación via intranet	ene-09	oct-10

EJÉRCITO

4.3.2 Definir Metas

OBJETIVOS ESTRATEGICOS			METAS		
Perspectivas	Propuesta de Valor	Objetivos Estratégicos	Meta Dic 2,013	Variación 	Responsable de Meta
FINANZAS Y CRECIMIENTO	Aumentar la rentabilidad de la empresa.	Incrementar el número de cartera de clientes	> 57%	45%/50%/>57%	Jefe de Mercadeo
		Maximizar el uso de recursos asignados	> 40%	20%/30%/>40%	Gerencia Financiera
CLIENTE - MERCADO	Aumentar el número de afiliados satisfechos	Buscar la satisfacción de los usuarios en el tiempo de atención brindado	> 70%	40%/60%/>70%	Administrador Centro Médico
	Brindar un servicio de calidad, que permita satisfacer las necesidades de los usuarios.	Innovar los servicios prestados	> 35%	15%/25%/>35%	Comité de Gerencia
	Mejorar el servicio de asignación de turnos	Mejorar el tiempo y proceso de asignación de turnos a los usuarios	< 68%	35%/55%/>68%	Jefe de Servicio al Cliente
	Mantenimientos preventivos	Cumplir con los mantenimientos establecidos para tener instalaciones adecuadas para la atención al usuario	> 95%	85%/90%/>95%	Gerencia Administrativa
PROCESOS	Mejorar la metodología de la entrega de turnos	Establecer un sistema computarizado con la finalidad de disminuir los tiempos de espera para la asignación de turnos	> 35%	15%/25%/>35%	Administrador Centro Médico
	Implementación de un modelo de gestión estratégica y difundirlo	Implementar un modelo de gestión estratégica	> 75%	60%/65%/>75%	Administrador Sistema de Gestión de Calidad
	Satisfacción en el usuario	Mejorar el proceso de atención a los usuarios	> 70%	40%/60%/>70%	Jefe de Servicio al Cliente
CAPITAL INTANGIBLE	Mantener personal calificado	Mejorar la eficiencia del Recurso Humano con la implementación de nuevos cursos de capacitación	> 95%	85%/90%/>95%	Jefe de Recursos Humanos
	Adquisición o rediseño del sistema	Mejorar el software que maneja la empresa	> 80%	60%/70%/>80%	Jefe de Servicio al Cliente

EJÉRCITO

4.3.3 Definir Medios

OBJETIVOS ESTRATEGICOS			MEDIOS			
Perspectivas	Propuesta de Valor	Objetivos Estratégicos	Medios o Proyectos Estratégicos	Lider de Implementación	Fecha Inicio	Fecha Fin
FINANZAS Y CRECIMIENTO	Aumentar la rentabilidad de la empresa.	Incrementar el número de cartera de clientes	Planeación más participativa en el mercado	Gerente Comercial	Ene-09	Dic-09
		Maximizar el uso de recursos asignados	Control del presupuesto	Gerente Financiero	Ene-09	Dic-09
CLIENTE - MERCADO	Aumentar el número de afiliados satisfechos	Buscar la satisfacción de los usuarios en el tiempo de atención brindado	Implementación de un proceso para asignación de turnos	Gerente Administrativo	Nov-08	Feb-09
	Brindar un servicio de calidad, que permita satisfacer las necesidades de los usuarios.	Innovar los servicios prestados	Creación de un departamento de creatividad	Asesoría Gerencia General	Abr-09	May-09
	Mejorar el servicio de asignación de turnos	Mejorar el tiempo y proceso de asignación de turnos a los usuarios	Control de calidad en el servicio	Jefe de Servicio al Cliente	Nov-08	Jun-09
	Mantenimientos preventivos	Cumplir con los mantenimientos establecidos para tener instalaciones adecuadas para la atención al usuario	Conseccionar el mantenimiento con empresas certificadas	Gerente Administrativo	Ene-09	Dic-09
PROCESOS	Mejorar la metodología de la entrega de turnos	Establecer un sistema computarizado con la finalidad de disminuir los tiempos de espera para la asignación de turnos	Estudio de necesidades para la elaboración del sistema de asignación de turnos	Gerente Administrativo	Ene-09	Ene-10
	Implementación de un modelo de gestión estratégica y difundirlo	Implementar un modelo de gestión estratégica	Sistema de Gestión Integral	Administrador Sistema de Gestión de Calidad	Jun-09	Jun-12
	Satisfacción en el usuario	Mejorar el proceso de atención a los usuarios	Mejoramiento en el servicio al cliente	Jefe de Servicio al Cliente	Ene-09	Jun-09
CAPITAL INTANGIBLE	Mantener personal calificado	Mejorar la eficiencia del Recurso Humano con la implementación de nuevos cursos de capacitación	Actualización de temas del Plan de capacitación	Jefe de Recursos Humanos	Ene-09	Dic-09
	Adquisición o rediseño del sistema	Mejorar el software que maneja la empresa	Evaluación del sistema actual	Jefe de Servicio al Cliente	Ene-09	Jun-09