NEXT XXI
Outsourcing, s.l.

# Tener Éxito en tiempos de cambio

Ms. Fernando Estrada

Consultor Senior en Balanced Scorecard y Planificación Estratégica

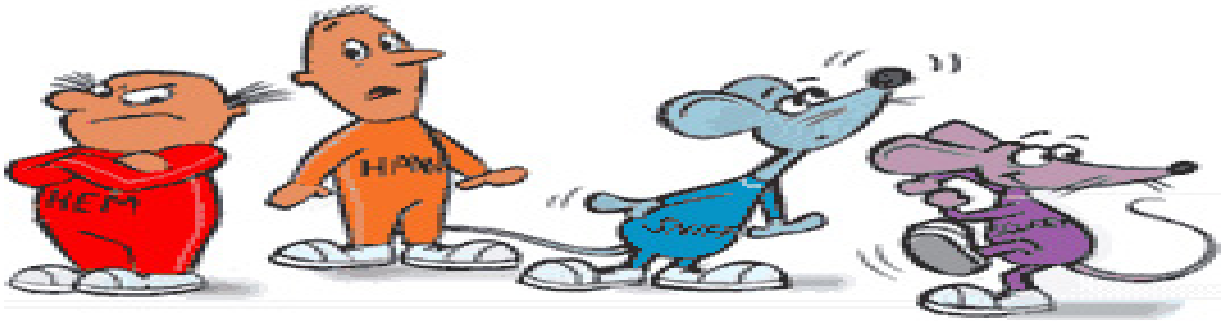
# El entorno es competitivo y cambiante...

... los cambios son inevitables

Ante una crisis, unos lloran y otros venden pañuelos.

Warrent Buffet

# ¿Quién se ha llevado mi queso?



- *Vídeo (7 minutos)*
- *Analiza*
- *Comenta*
- *Debate*

# Modelo de Planificación Estratégico

## Planificar y ejecutar: Diferente y mejor

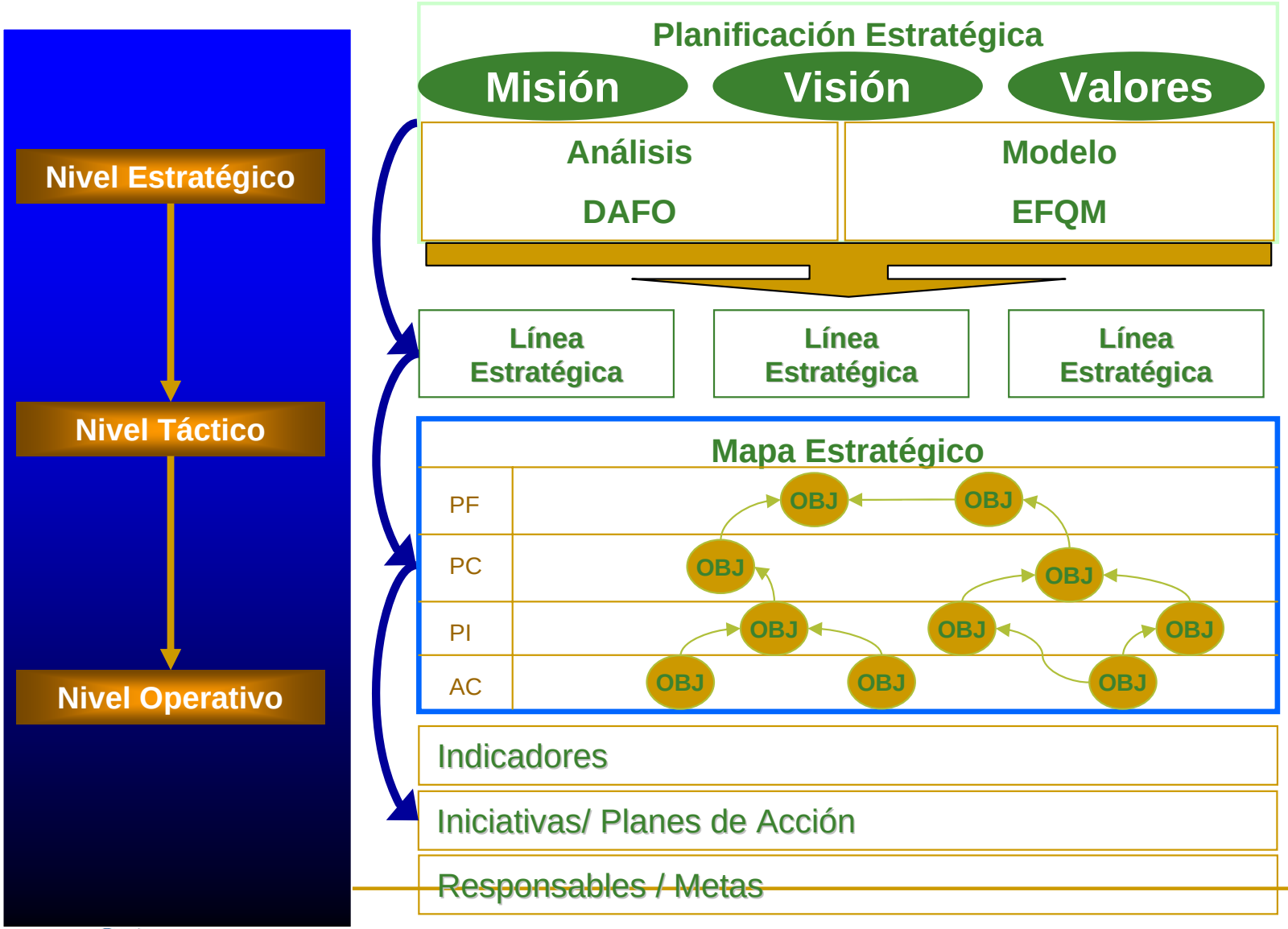
¿Qué necesitamos hacer mejor?

¿Qué necesitamos hacer de forma diferente?

El secreto: Planificar y ejecutar cambios simples y rápidos

# LA IMPORTANCIA DE LAS ESTRATEGIAS

# El proceso de Despliegue Estratégico




NEXT XXI Outsourcing, s.l.

# Del Modelo de Gestión tradicional al Modelo de Gestión moderna.

Del control de un solo Indicador (Económico-Financiero)

A un Sistema de Gestión de Indicadores CMI (Finanzas, Clientes, Producción, RR HH, TI)

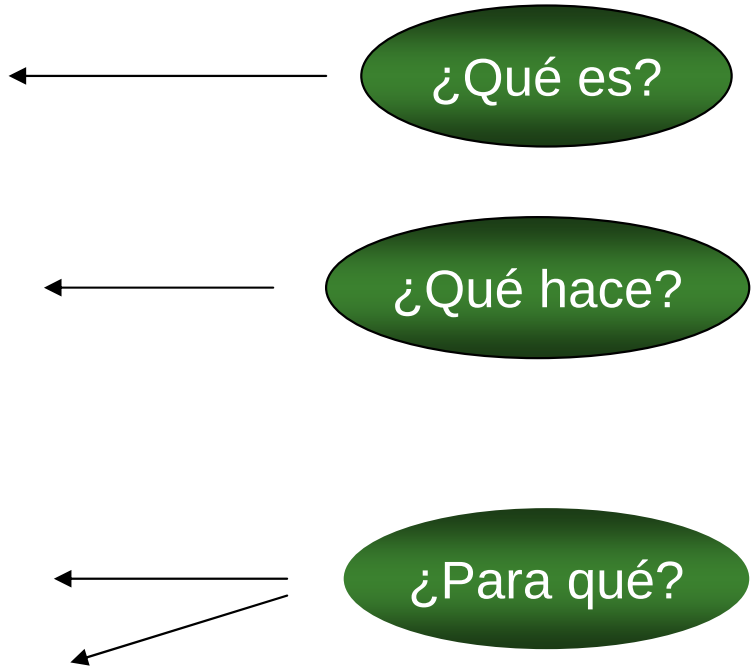
## Supuesto:

**Ud. es invitado por un piloto experimentado a dar un paseo en un avión de última generación, y antes de despegar Usted se percata de algunos detalles en la cabina de mando, observe por favor:**

НАВ
ПОС
¿Qué haría Usted?

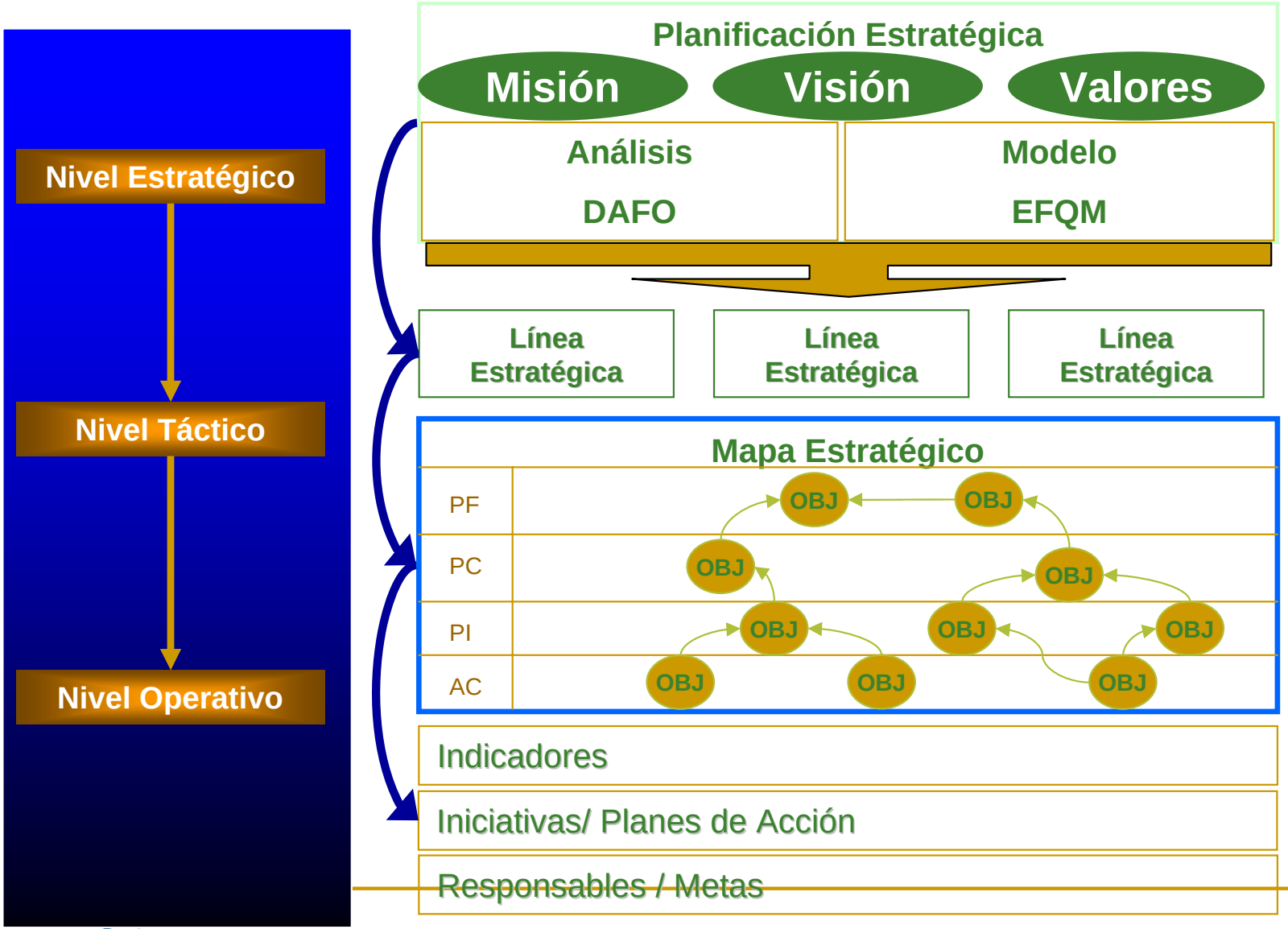
# Definición de Cuadro de Mando Integral (CMI)

El CMI es un modelo de gestión que ayuda a las organizaciones a transformar la estrategia en objetivos operativos, que a su vez constituyen la guía para la obtención de resultados de negocio y de comportamientos estratégicamente alineados de las personas de la compañía.



# Construcción del Cuadro de Mando Integral

# El proceso de Despliegue Estratégico




NEXT XXI Outsourcing, s.l.

# Las Perspectivas y el mapa estratégico
## (fines de cada perspectiva)

Planificación Estratégica

VINCULACION CON EL CORTO PLAZO

**Financiera**

**Accionistas conformes y optimistas**

**Clientes**

**Clientes satisfechos y fidelizados**

**Procesos Internos**

**Excelencia en los procesos realizados**

**Aprendizaje y Crecimiento**

**Trabajadores formados y motivados, tecnología, Organización, Recursos**

Resultados

Palancas

Visión Integral

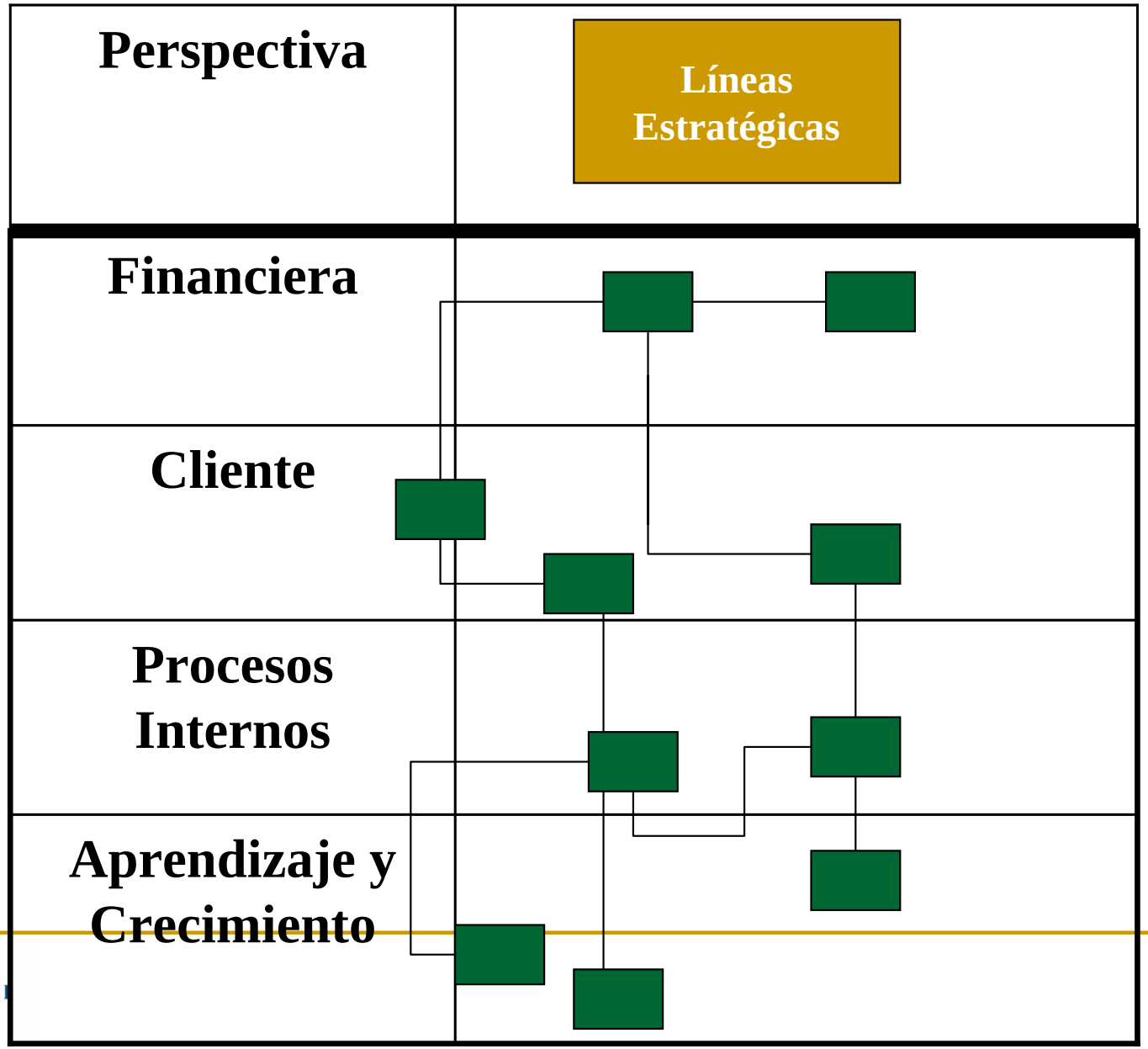
NEXT XXI Outsourcing, s.l.

# Mapa Estratégico
# (Objetivos)

Modelo integral que presenta las interrelaciones entre las variables críticas del negocio que permitirá alcanzar los resultados propuestos.

Con los TODOS los Objetivos identificados hasta el momento se prepara un Mapa Estratégico.

# Mapa Estratégico (Objetivos)



# Diagrama de Relaciones Causa - Efecto

La hipótesis, es una predicción de los objetivos que paso a paso contribuyen al logro del efecto deseado

**Si hago esto**

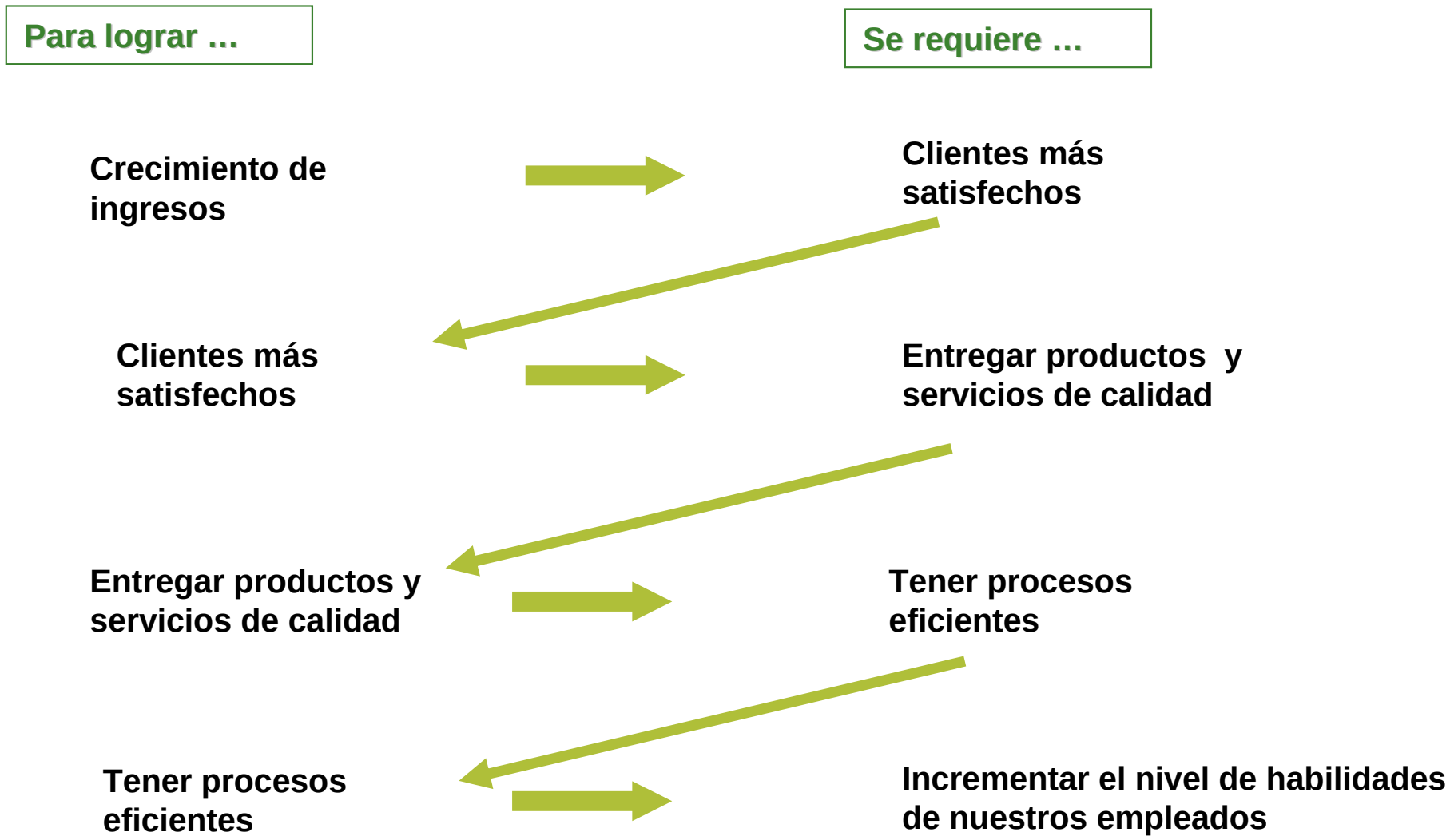
**Entonces puede ocurrir esto**

Se llama mapa estratégico o diagrama de causa efecto a la arquitectura o imagen gráfica que muestra la representación de la hipótesis en la que se basa la estrategia

Ese mapa estratégico debe ser capaz de explicar los resultados que se van a lograr y por que se lograran

***Y cuanto más estrecha sean los vínculos entre la causa y su efecto decimos que existe una lógica del Si - Entonces***

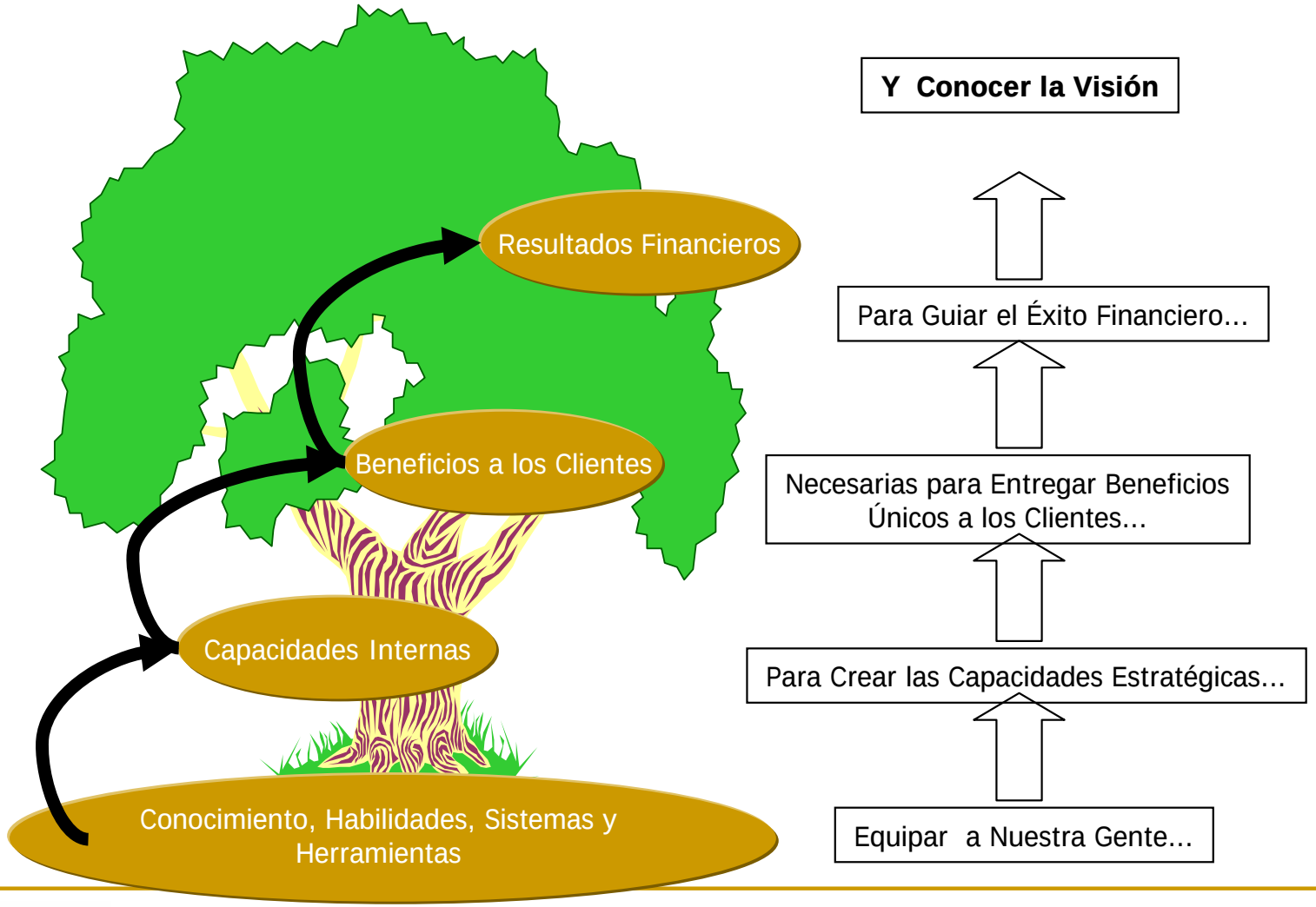
# Proceso de construcción del Mapa Estratégico



# Lectura del Mapa Estratégico

## Elaborar

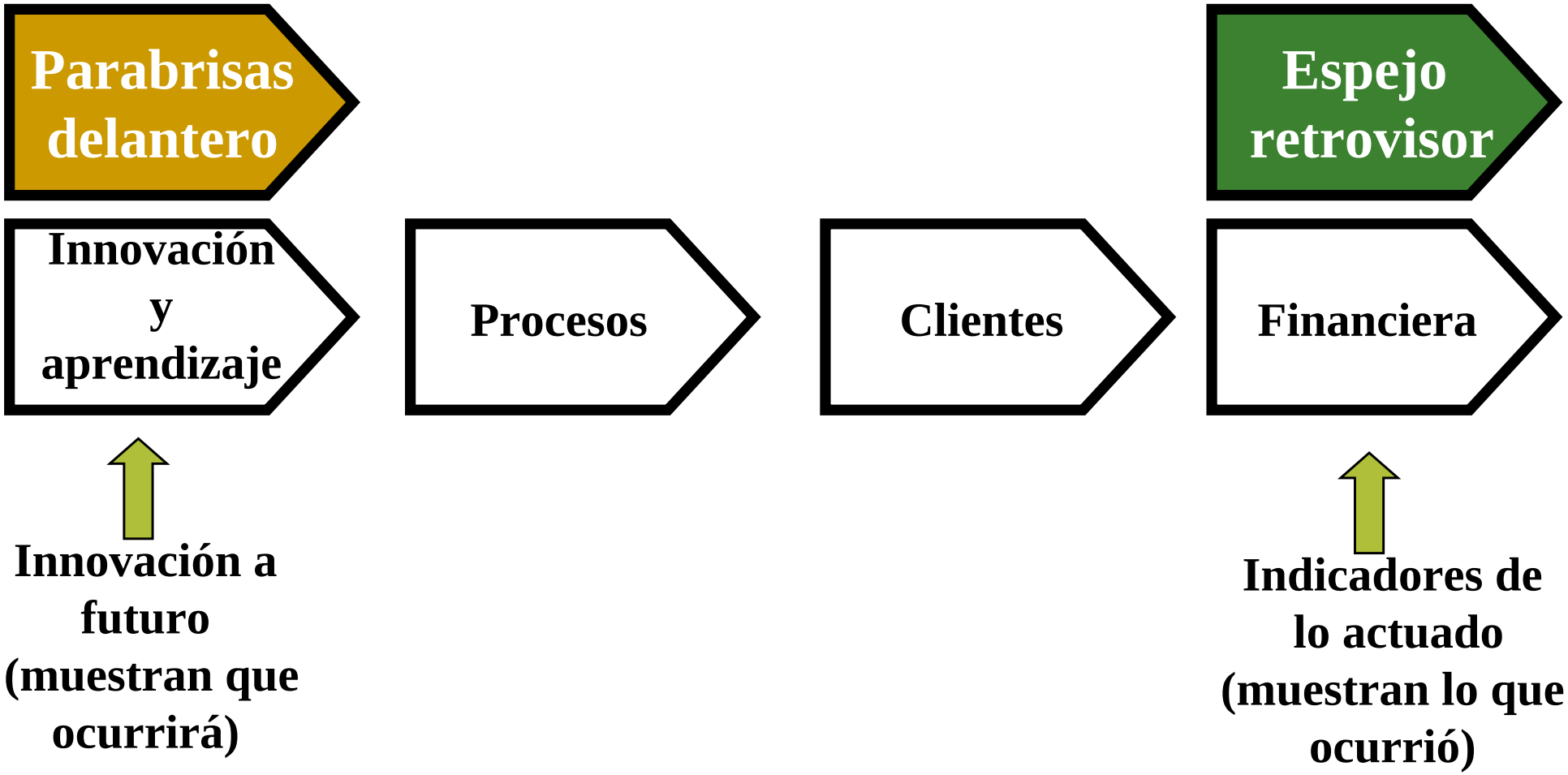
**La organización debe reflejar una “lógica natural causa-efecto” del rendimiento del negocio.**



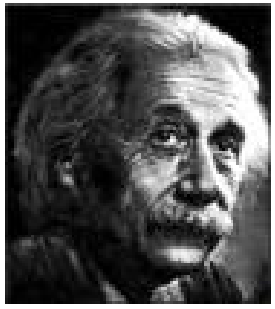
# Idea Clave

Los objetivos establecidos en las perspectivas financiera, del cliente y de los procesos internos identifican **los puntos en que la organización debe ser excelente.** Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos en las otras tres perspectivas. Son los inductores necesarios para el logro de resultados excelentes en las otras tres perspectivas

# Causa y Efecto en el BSC



"Lo que se mide no siempre es importante y lo que es importante no siempre se puede medir"



# Indicador (Medidas Estratégicas)

Medios, instrumentos o mecanismos para poder evaluar en que medida estamos logrando los objetivos estratégicos propuestos. Como tal un indicador es una variable de interés cuya naturaleza obviamente se circunscribe al tipo de escala sobre el cual se define. Esto implica una clasificación en términos de su naturaleza como cuantitativos y cualitativos.

# Indicadores en el Cuadro de Mando Integral (CMI)

Un indicador es una variable cuyos valores están correlacionados con el nivel de cumplimiento de cierta intención

Los indicadores reducen la complejidad: pues un número concretiza lo abstracto. Son por ello uno de los conceptos claves para instrumentalizar el CMI. Sin embargo no son lo más importante.

Los indicadores facilitan :

1) La toma de conciencia comunicar y asimilar intenciones (precisión)

2) El control de avance en los resultados (“los números no engañan”)

Si un indicador no puede asociarse a una intención relevante (objetivo o iniciativa, tal vez deba ser eliminado.

# Ejemplo de Tipos de Indicadores

**Objetivo Estratégico: Aumento de ventas.**

**Iniciativa: Plan de formación al personal**

El número de horas de formación por empleado es un indicador CAUSA, mide el esfuerzo que realizamos para conseguir mejorar las capacidades del personal.

El índice de satisfacción y el aumento medio de las ventas son indicadores de RESULTADO, muestran el impacto de las acciones realizadas (PLAN DE FORMACION).

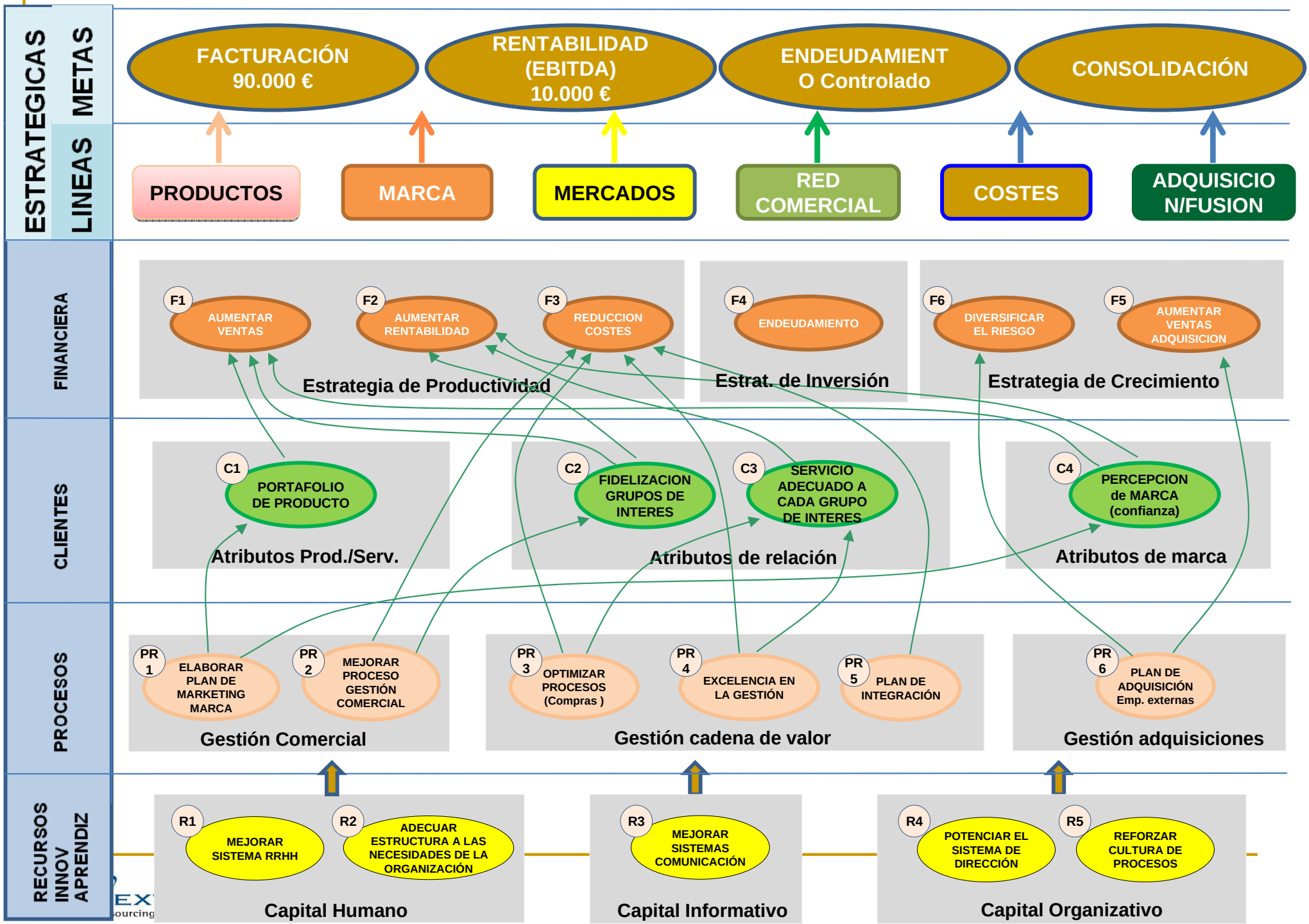
El número de horas de formación por empleado es un indicador CAUSA, que genera como resultado mejorar el indice de satisfacción del cliente y lograr un aumento medio de las ventas.

# Elementos para el éxito de la planificación estratégica

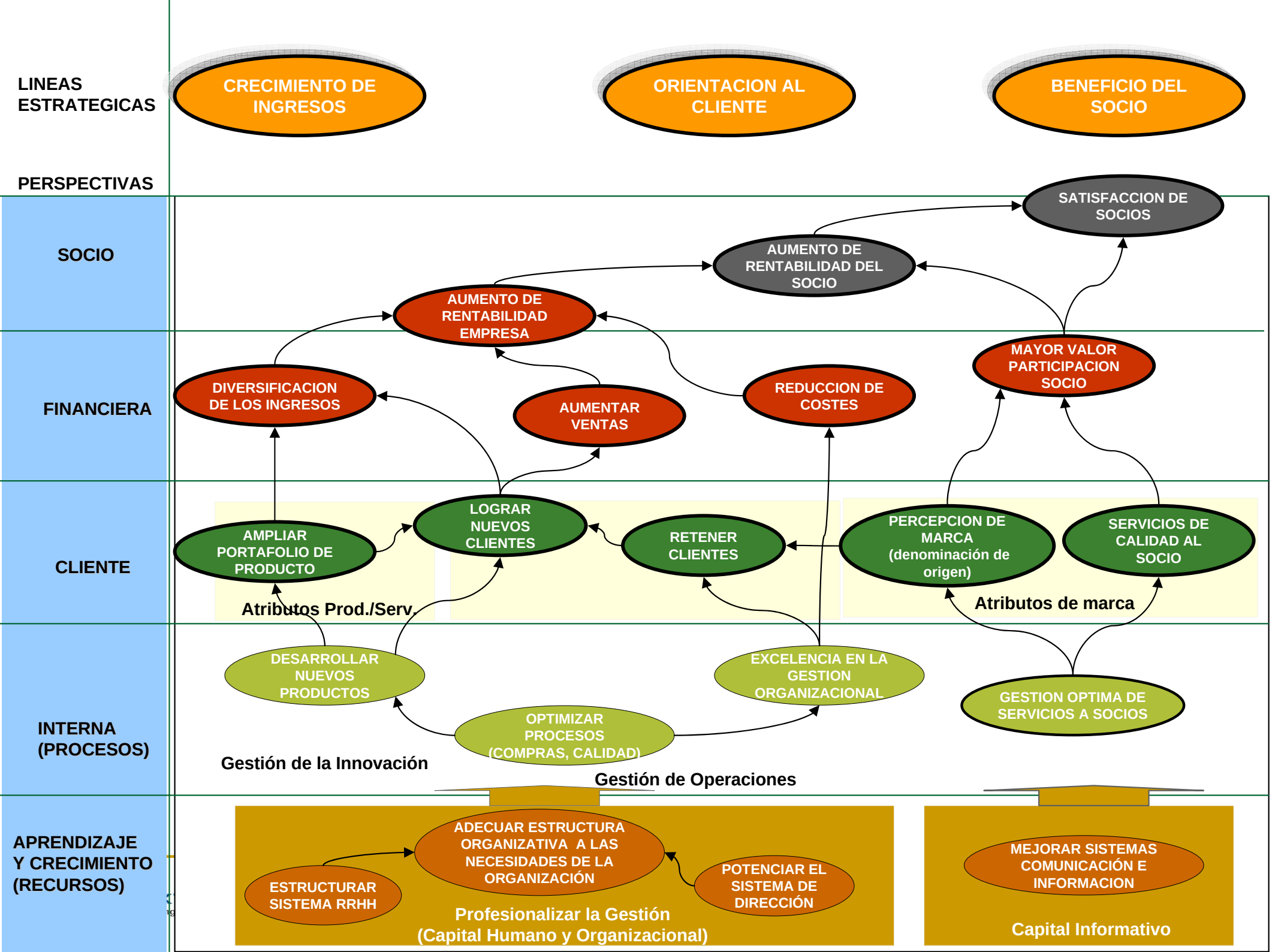
# Ejemplos de Mapas Estratégicos en distintos sectores y empresas

Empresa catalana del sector derivados de la construcción (iluminación)

# MAPA ESTRATÉGICO



# Empresa catalana del sector alimentación (sector arrocero)


LINEAS ESTRATEGICAS
CRECIMIENTO DE INGRESOS
ORIENTACION AL CLIENTE
BENEFICIO DEL SOCIO
PERSPECTIVAS
SOCIO
FINANCIERA
CLIENTE
INTERNA (PROCESOS)
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO (RECURSOS)
SATISFACCION DE SOCIOS
AUMENTO DE RENTABILIDAD DEL SOCIO
AUMENTO DE RENTABILIDAD EMPRESA
MAYOR VALOR PARTICIPACION SOCIO
DIVERSIFICACION DE LOS INGRESOS
AUMENTAR VENTAS
REDUCCION DE COSTES
LOGRAR NUEVOS CLIENTES
AMPLIAR PORTAFOLIO DE PRODUCTO
RETENER CLIENTES
PERCEPCION DE MARCA (denominación de origen)
SERVICIOS DE CALIDAD AL SOCIO
Atributos Prod./Serv.
Atributos de marca
DESARROLLAR NUEVOS PRODUCTOS
EXCELENCIA EN LA GESTION ORGANIZACIONAL
GESTION OPTIMA DE SERVICIOS A SOCIOS
OPTIMIZAR PROCESOS (COMPRAS, CALIDAD)
Gestión de la Innovación
Gestión de Operaciones
ADECUAR ESTRUCTURA ORGANIZATIVA A LAS NECESIDADES DE LA ORGANIZACIÓN
ESTRUCTURAR SISTEMA RRHH
POTENCIAR EL SISTEMA DE DIRECCIÓN
Profesionalizar la Gestión (Capital Humano y Organizacional)
MEJORAR SISTEMAS COMUNICACIÓN E INFORMACION
Capital Informativo