

# BALANCED SCORECARD EN EMPRESAS CONSTRUCTORAS

Juan Manuel Oblitas Santa María, Ing.MBA.

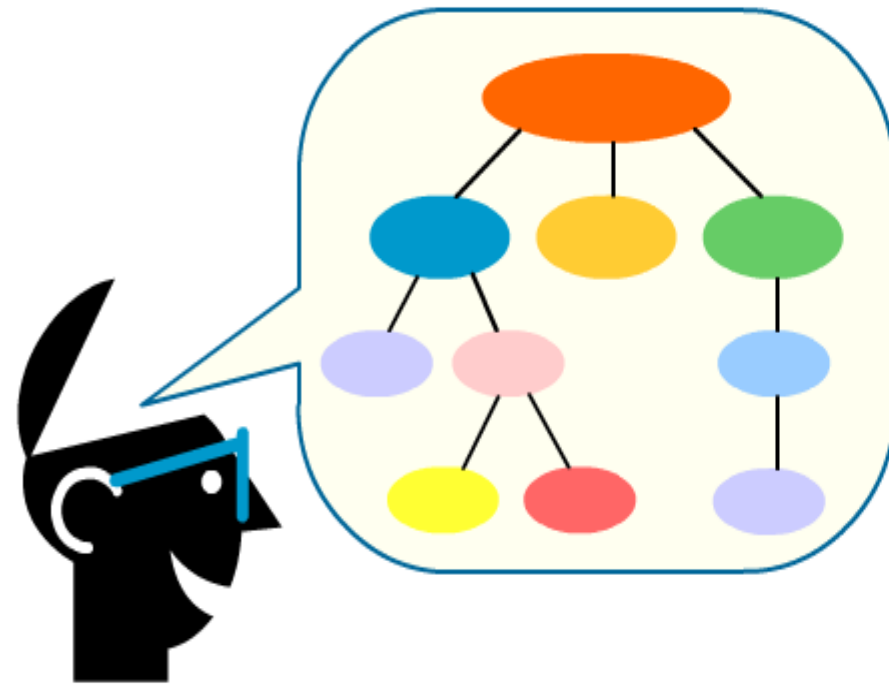
# RESUMEN

- CONCEPTOS TEORICOS
- BSC EN EMPRESAS CONSTRUCTORAS
  - BSC PERSONAL

# CONCEPTOS TEORICOS



**Una estrategia es un plan que especifica una serie de pasos o de conceptos nucleares que tienen como fin la consecución de un determinado objetivo**



## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

**ES UN PROCESO QUE COMPRENDE EL ESTUDIO DEL ENTORNO ACTUAL Y FUTURO DE LA SITUACION INTERNA, ASI COMO EL ESTABLECIMIENTO DE METAS.**



### **Misión**

Nuestra misión es resolver las necesidades de Servicios de Ingeniería e Infraestructura de sus clientes más allá de las obligaciones contractuales, trabajando en un entorno que motive y desarrolle a su personal respetando el medio ambiente en armonía con las comunidades en las que opera y asegurando el retorno a sus accionistas.

### **Visión**

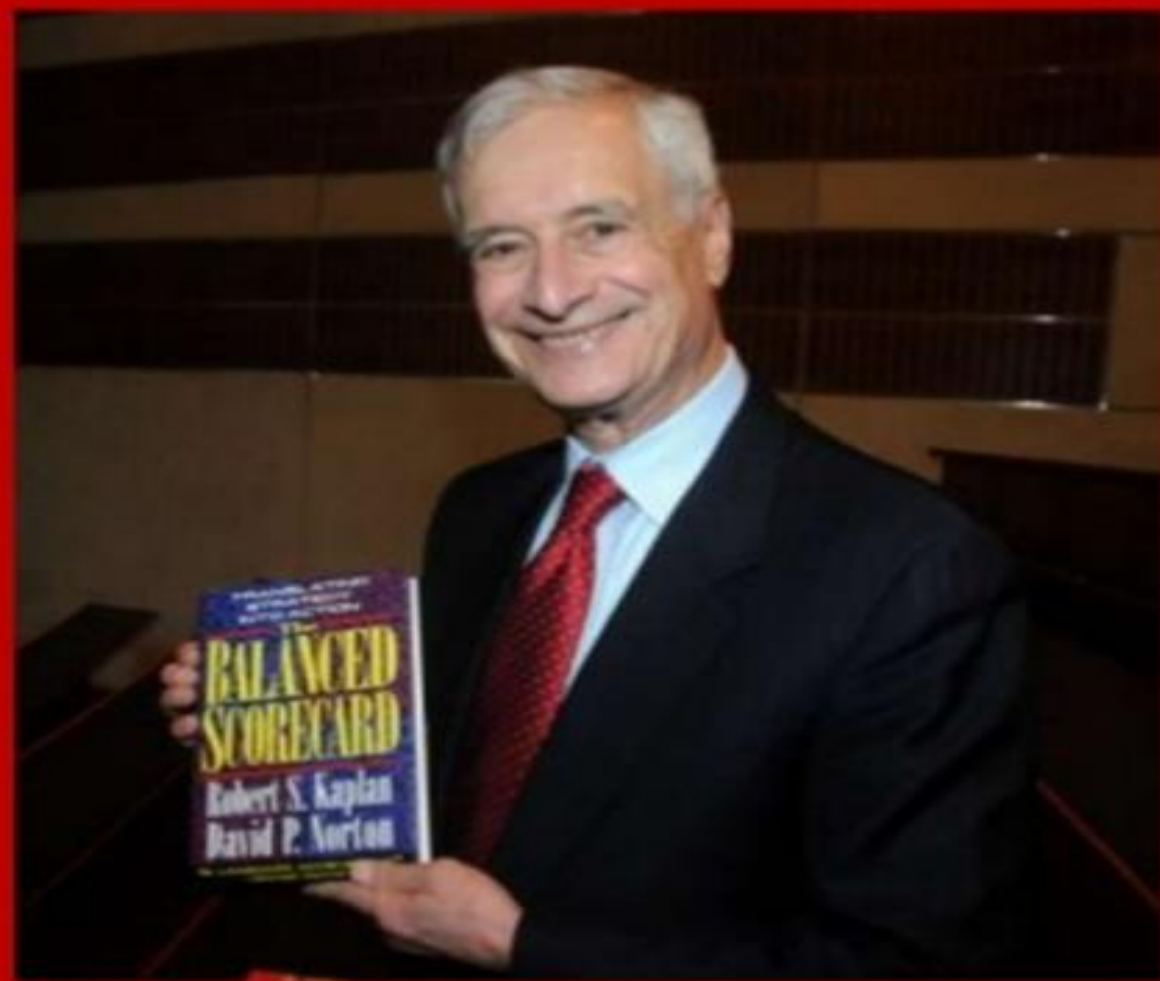
Ser la empresa de Construcción más confiable de Latino América.

¿PORQUE LA INNOVACION EN LA GESTION SERÁ MAS IMPORTANTE QUE LA INNOVACION DE LAS ESTRATEGIAS?

“ASI, TODO BUEN ARBOL DA BUENO FRUTOS, PERO EL ARBOL MALO DA MALOS FRUTOS”

ENTONCES, LA CLAVE PARA QUE FLUYAN ESTRATEGIAS INNOVADORAS ES ENFOCARSE EN EL ARBOL QUE LAS GENERA Y ESTE ES “EL PROCESO DE GESTION”

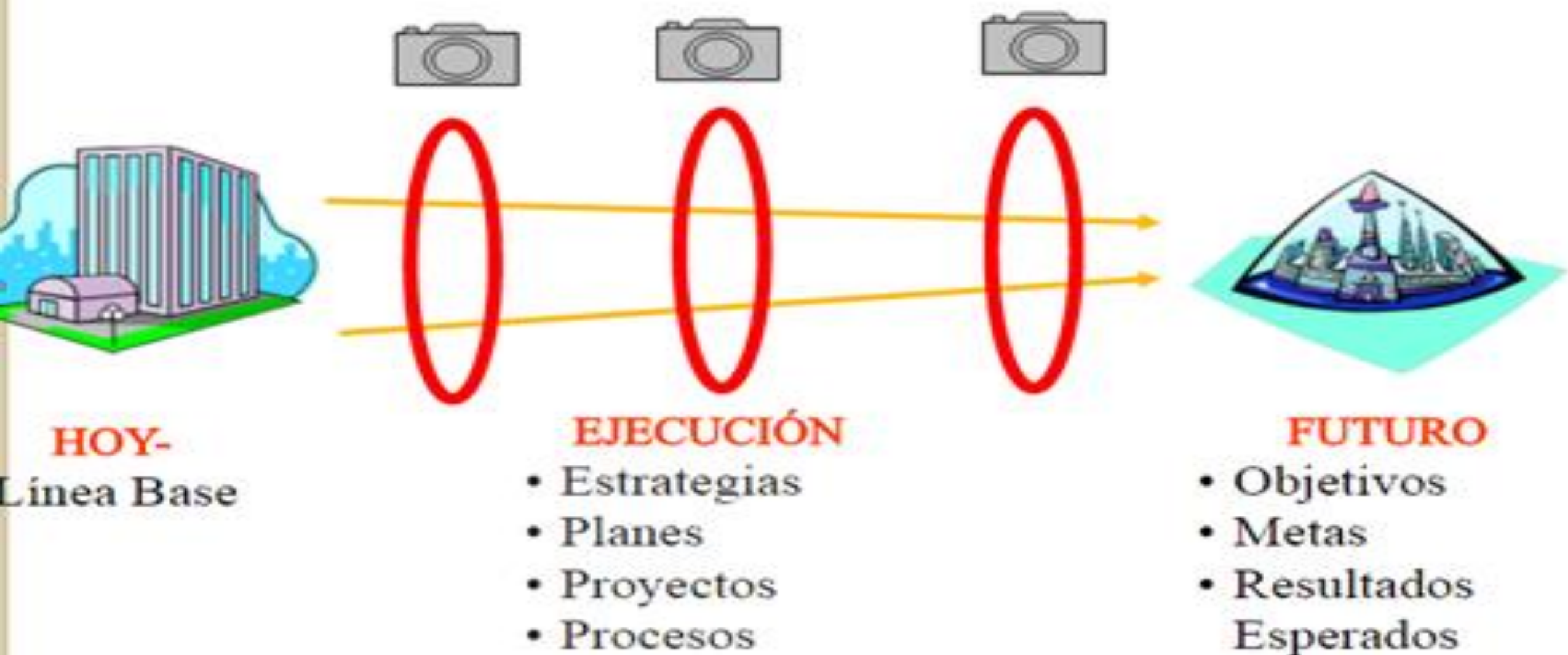
**Robert S. Kaplan**



**David P. Norton**



# ¿Qué es un Indicador?



nuestra razón de ser

Misión

¿qué es importante para nosotros?

Valores

¿qué queremos ser?

Visión

¿cómo lograremos la Visión?

Planificación Estratégica

organizar, alinear, monitorear

Mapa Estratégico

Cuadro de Mando Integral

¿qué debemos lograr?

Metas

¿qué necesitamos hacer?

Objetivos - Iniciativas - Proyectos

nuestras perspectivas

Resultados

Financiero

Cliente

Procesos  
Transversales

Trabajador del  
Conocimiento

# BALANCED SCORECARD

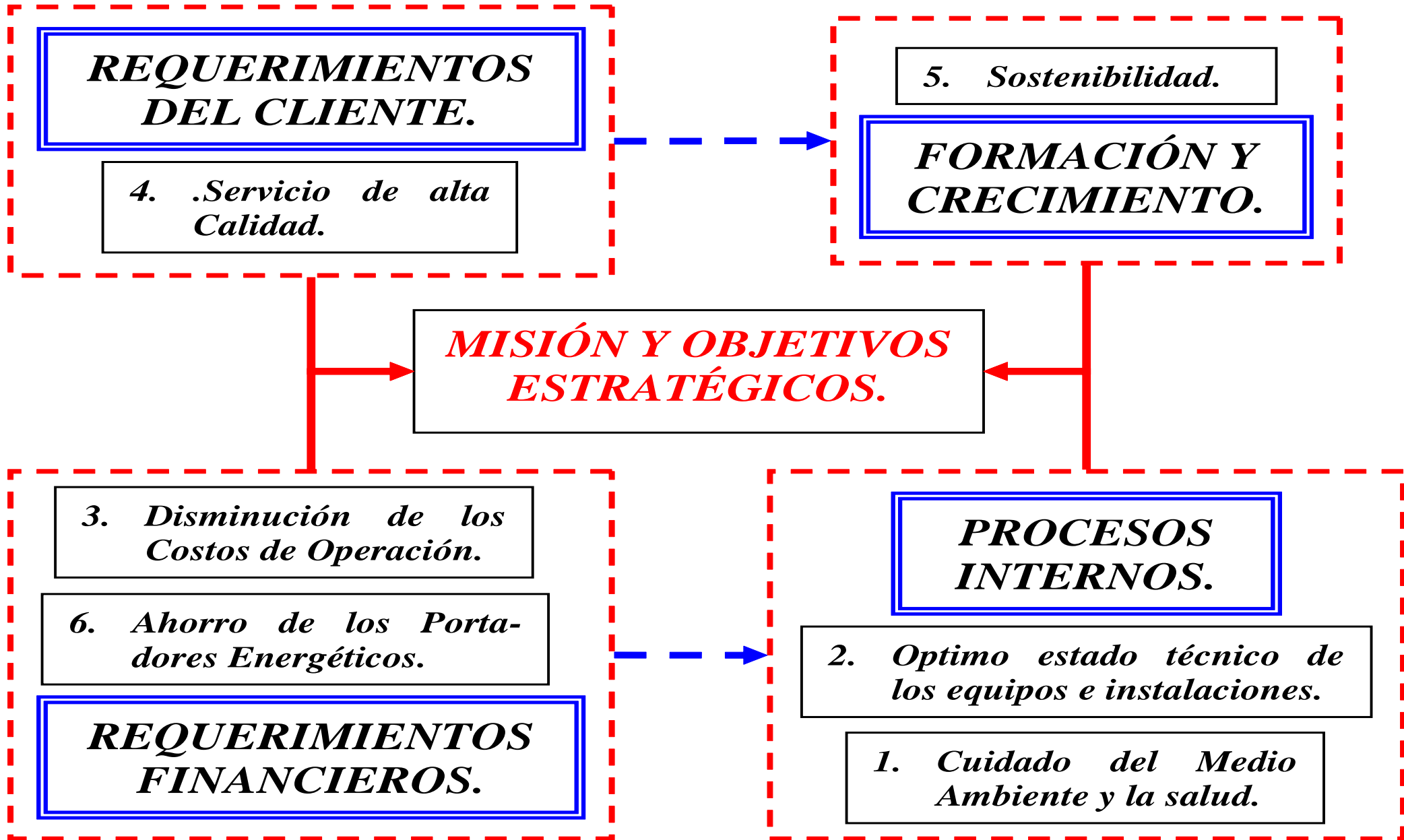
F  
I  
N  
A  
N  
C  
I  
E  
R  
A

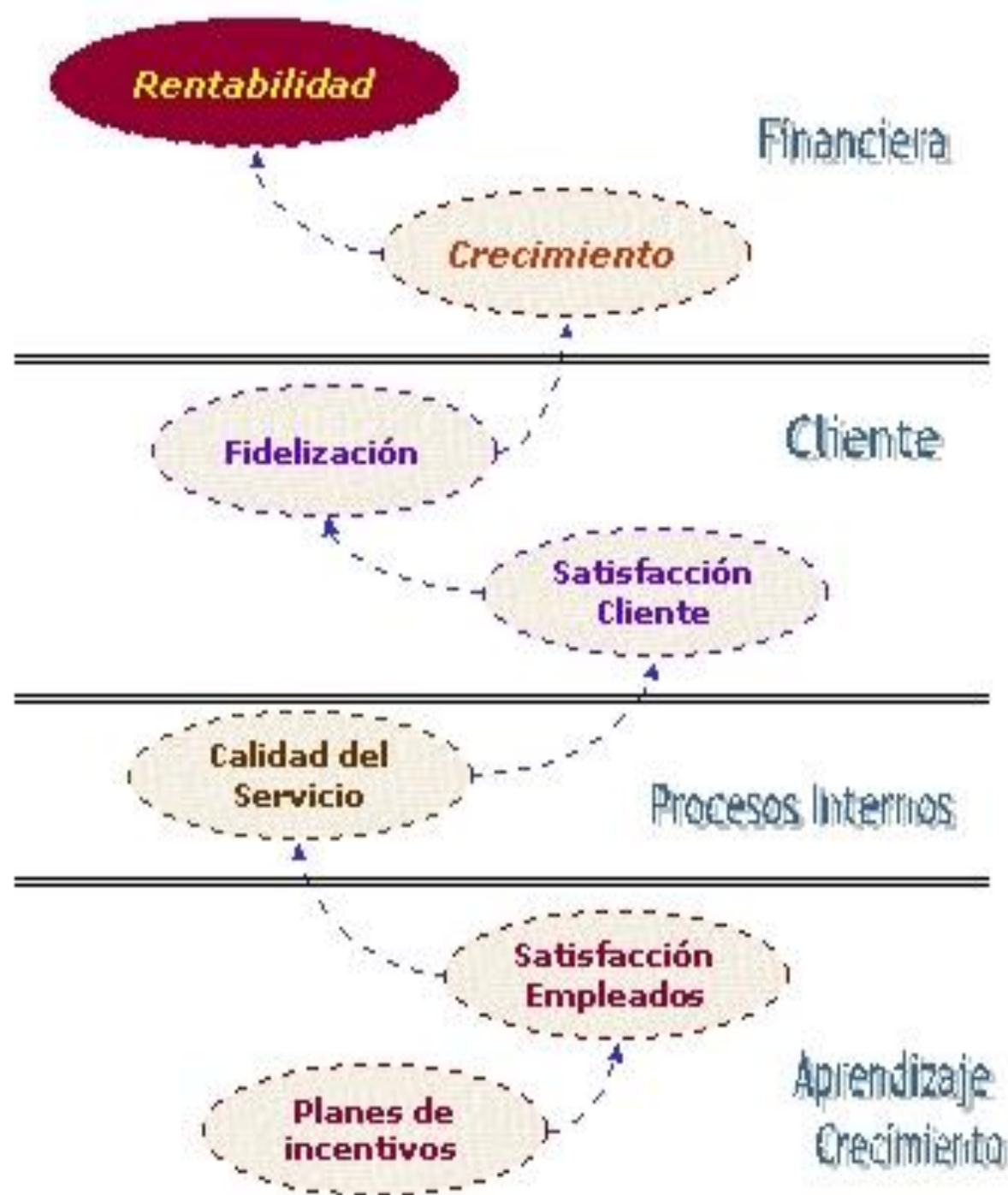
C  
L  
I  
E  
N  
T  
E

P  
R  
O  
C  
E  
S  
S  
O  
S  
  
I  
N  
T

C  
O  
N  
O  
C  
I  
M  
I  
E  
N  
T  
O

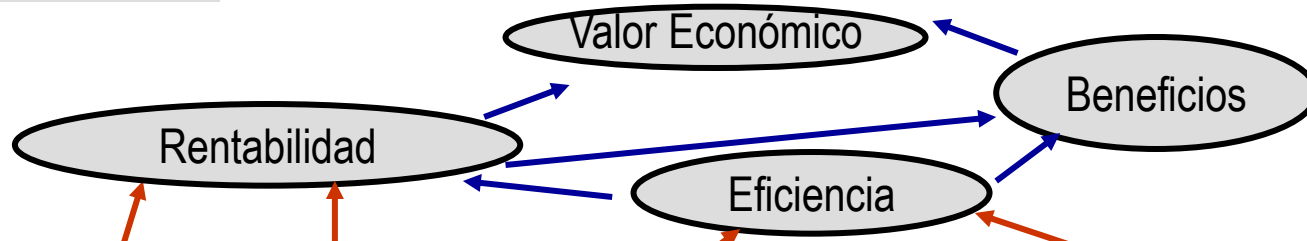
# **BSC EN EMPRESAS CONSTRUCTORAS**



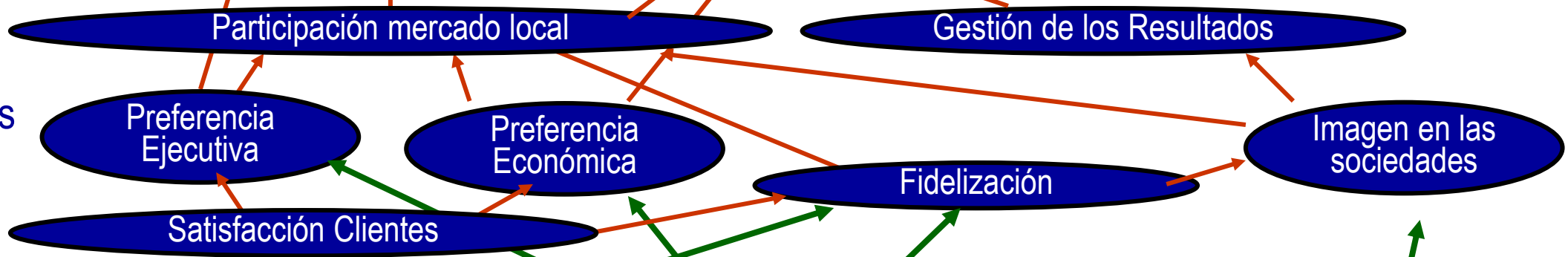


# Mapa Estratégico

Perspectiva Financiera



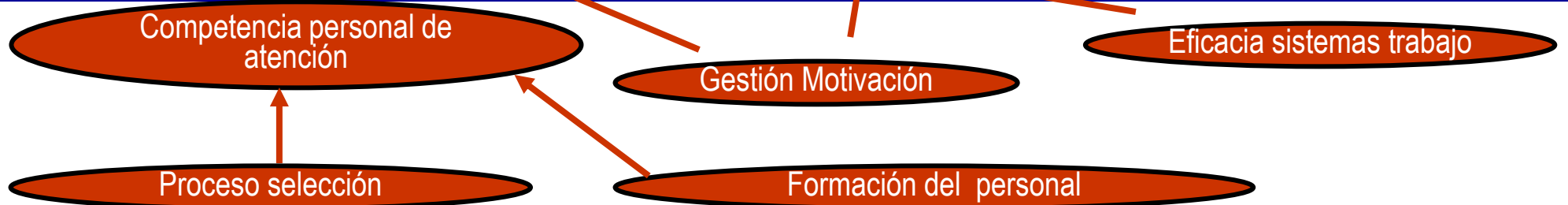
Perspectiva Clientes y Mercado



Perspectiva de los procesos



Perspectiva Personas y Organización



## INDICADORES FINANCIEROS

Porcentaje de Utilidad Neta  
Tasa de Crecimiento de Ventas  
Aumento de Participación de Mercado  
Rentabilidad por Obra  
Reducción de Costos Unitarios

## INDICADORES DE SATISFACCION DE CLIENTES

Índice de Satisfacción de Cliente  
Índice de Satisfacción de Servicio  
Porcentaje de Obras entregadas antes de Tiempo.



## INDICADORES DE PROCESOS INTERNOS

Índice de Accidentes en Obra

Porcentaje de Trabajos rechazados por calidad

Índice de Cumplimiento

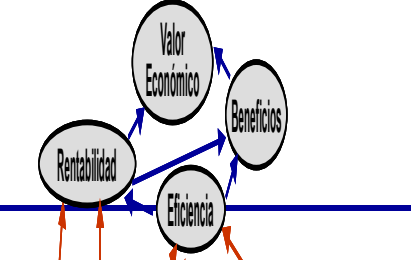
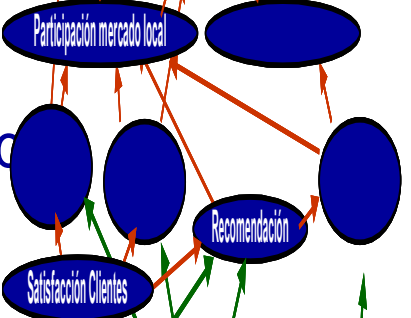

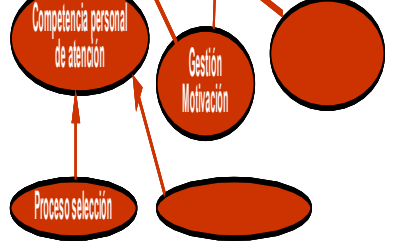
Porcentaje de reclamos de Clientes

## INDICADORES DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

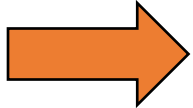
Índice de Clima Laboral

Porcentaje de Inversión en Capacitación

Índice de Cumplimiento de Metas

MAPA	INDICADORES	METAS	PLANES	RECURSOS
<p>Perspectiva Financiera</p>  <p>Diagrama de flujo que muestra la relación entre Rentabilidad, Valor Económico, Beneficios y Eficiencia.</p>				
<p>Perspectiva Clientes y Mercado</p>  <p>Diagrama de flujo que muestra la relación entre Participación mercado local, Satisfacción Clientes, Recomendación y otros factores.</p>				
<p>Perspectiva de los procesos</p>  <p>Diagrama de flujo que muestra la relación entre Procesos Atención clientes, Gestión lealtad de clientes y otros procesos.</p>				
<p>Perspectiva Personas y Organización</p>  <p>Diagrama de flujo que muestra la relación entre Competencia personal de atención, Gestión Motivación, Proceso selección y otros factores.</p>				

CUADRO  
DE  
MANDO



OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>	
<b>Mejorar Rentabilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beneficio Neto</li> <li>- Margen Operacional</li> </ul>
<b>Mejorar Eficiencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cost / Income</li> <li>- Gastos Generales</li> </ul>
<b>PERSPECTIVA MERCADO CLIENTES</b>	
<b>Aumentar la vinculación e intermediación de transacciones financieras</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- % clientes vinculados</li> <li>- % clientes básicos con transacciones</li> <li>- Antigüedad promedio</li> </ul>
<b>Ser primeros en n° de clientes y negocio en segmento personas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participación de mercado en clientes Personas</li> <li>- Participación de mercado en volúmenes Personas</li> </ul>
<b>Ser primeros en n° de clientes y negocios en segmento microempresarios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participación de mercado en clientes Microempresas</li> <li>- Participación de mercado en volúmenes Microempresas</li> </ul>
<b>Ser reconocidos como empresa transparente y confiable</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfacción neta en transparencia y confianza</li> <li>- % clientes Apóstoles</li> </ul>
<b>Consolidar un Rol Social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- % satisfacción en desarrollo social</li> <li>- % clientes capacitados</li> </ul>
<b>PERSPECTIVA DE PROCESOS</b>	
<b>Desarrollar oferta comercial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo del mix de productos</li> </ul>
<b>Desarrollar procesos simples</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Productividad empleado punto contacto</li> <li>- % Solución inconsistencias</li> </ul>
<b>Procesos con calidad de servicio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfacción neta general con el servicio</li> </ul>
<b>Desarrollar procesos de bajos costos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Costo por transacción</li> <li>- Tasa transacciones por servicios automatizados</li> </ul>
<b>Desarrollar el segmento de microempresarios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- N° subsegmentos aperturados</li> <li>- Nivel de penetración en cada subsegmento</li> </ul>
<b>PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	
<b>Desarrollar estilo de atención</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tasa de cumplimiento atributos del estilo</li> </ul>
<b>Desarrollar estilo de liderazgo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tasa de cumplimiento atributos de liderazgo</li> <li>- % cumplimiento termómetro de la estrategia</li> </ul>
<b>Lograr empleados satisfechos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- % empleados satisfechos</li> </ul>
<b>Asegurar el alineamiento en la comunicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- % cumplimiento plan comunicacional</li> </ul>



**BSC PERSONAL**

# PERSPECTIVA INTERNA

Nivel de estrés

Nivel de risa

Número de veces que me siento bien

Número de veces que me siento frustrado

Número de horas de sueño

Frecuencia de práctica deportiva

Número de emociones no controladas

Nivel de colesterol

Número de cigarrillos diarios

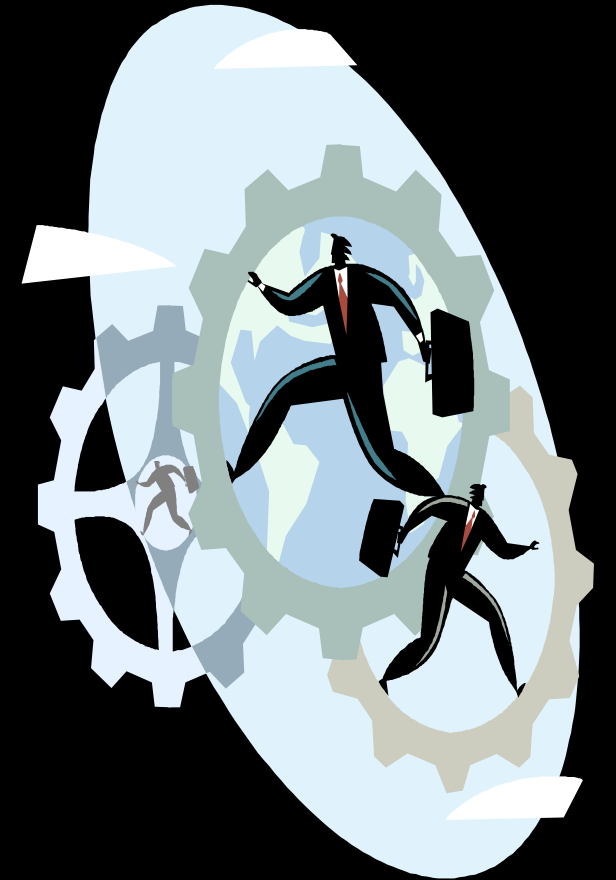
Porcentajes de incidentes de seguridad

Consumo de alcohol



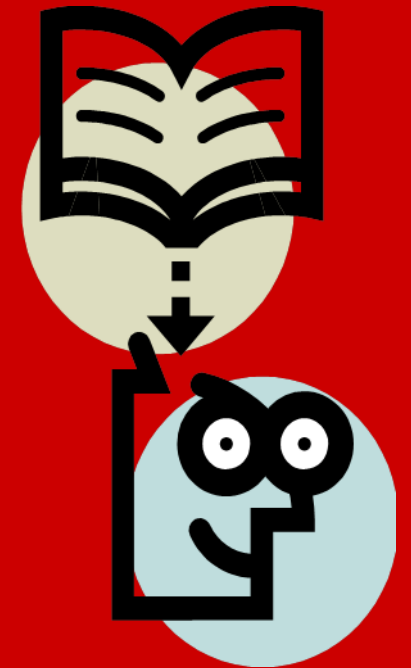
# PERSPECTIVA EXTERNA

- Número de actividades con los hijos
- Número de donaciones por año
- Número de comentarios cariñosos a cónyuge
- Número de quejas de cliente interno y externo
- Número de salidas familiares
- Número de buenos amigos
- Número de nuevos amigos
- Nivel de apreciación de parte de los colegas



# PERSPECTIVA DE CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE

- Número de cursos realizados
- Número de veces de compartir conocimientos
- Número de nuevos libros leídos
- Número de ideas innovadoras que añaden valor
- Inversión en estudios
- Tiempo de permanencia en el trabajo
- Número de iniciativas de éxito





# PERSPECTIVA FINANCIERA

Coeficiente entre ingresos y egresos

Saldo de cuenta de ahorro

Nivel de endeudamiento

Crecimiento de ingresos

Nivel de inversión

Nivel de gasto doméstico

Nivel de activos

Porcentaje de ingreso extra



# PERSONAL DE JUAN PEREZ

- 

## MISION PERSONAL

- Disfrutar de la libertad de servir a los demás.

## VISION PERSONAL

- Quiero cumplir mi misión de la siguiente manera:
- Consiguiendo el respeto de mis colegas, amigos, y seres queridos.
- Continuando la búsqueda de retos en mi trabajo.
- Continuando el mayor desarrollo de mis habilidades y competencias.
- No actuando en conflicto con mi conciencia.
- Continuando el aumento de mi fuerza interna y manteniéndola en
- equilibrio con mi salud física.
- Consiguiendo seguridad financiera
- 

## FUNCIONES FUNDAMENTALES

- Para lograr mi misión, las siguientes funciones fundamentales son prioritarias:

**Cónyuge:** Máximo cumplimiento de lo que es importante para mi esposa.

**Padre:** Ser un ejemplo para mis hijos.

**Consultor:** Competente, honesto, cooperador y dedicado.

## FACTORES CRITICOS DE ÉXITO PERSONAL

### PERSPECTIVA INTERNA

Seguir buscando retos en mi trabajo

No actuar en conflicto con mi conciencia

Seguir aumentando mi fuerza interior y mantenerla en equilibrio con mi salud física.

### PERSPECTIVA EXTERNA

Disfrutar de la libertad de servir a los demás.

Conseguir el respeto de mis colegas, amigos y seres queridos.

Maximo cumplimiento de lo que es importante para mi esposa.

Ser un ejemplo para mis hijos

Dar y recibir confianza

### PERSPECTIVA DE CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE

Seguir aumentando mis conocimiento y habilidades

Competente, honesto, cooperador y dedicado.

### PERSPECTIVA FINANCIERA

Seguridad financiera.

**CUADRO DE MANDO PERSONAL DE JUAN PEREZ**

Factores críticos de éxito personal	Objetivos personales	Indicadores de resultados	Metas personales	Acciones de mejora personales
<b>PERSPECTIVA INTERNA</b>				
Seguir retos en mi trabajo	Placer en mi trabajo	Nivel de sentirme feliz en el trabajo	> 80% de mi tiempo	Separa 20 min cada mañana para cuestiones de desarrollo personal
		Nivel de risas en el trabajo	Al menos 10 min al día	Seguir una terapia de risa
	Ausencia de estrés	Nivel de estrés	Disminución del 75% en 6 meses	Aprender a meditar, ejercicios de estiramiento.
Seguir aumentando mi fuerza interior y mantenerla en equilibrio con mi salud física.	Emocionalmente fuerte	Número de horas de sueño	6 horas cada día	No continuar las actividades sin límite de tiempo.
	Equilibrio entre mi CI, mi IE y mi IES	Nivel de bienestar	> 90% del tiempo que estoy despierto.	Controlar mejor mis emociones.

**CUADRO DE MANDO PERSONAL DE JUAN PEREZ**

Factores críticos de éxito personal	Objetivos personales	Indicadores de resultados	Metas personales	Acciones de mejora personales
<b>PERSPECTIVA EXTERNA</b>				
Disfrutar de la libertad de servir a los demás	Satisfacción	Grado de satisfacción de los demás con respecto a mi contribución	Puntuación de satisfacción de al menos 80% en dos años	Ser más útil sin tratar de sacar provecho de ello.
		Número de donaciones por año	Mínimo 6 veces por año	Analizar profundamente las solicitudes de ayuda.
Conseguir el respeto de mis colegas, amigos y seres queridos.	Obtener la confianza de mis clientes	Fiabilidad en la realización de mis servicios	Al menos un 95% dentro de las fechas acordadas.	Solicitar comentarios de clientes y documentarlos
	Nivel de satisfacción más alto de mis colegas y compañeros de trabajo con respecto a mi comportamiento.	Puntuación de la satisfacción de colegas y compañeros de trabajo	Mínimo un 80% dentro de un año y medio	Escuchar mejor a mis colegas y empleados, aprender a ser menos arrogante y a respetarlos.

**CUADRO DE MANDO PERSONAL DE JUAN PEREZ**

Factores críticos de éxito personal	Objetivos personales	Indicadores de resultados	Metas personales	Acciones de mejora personales
<b>PERSPECTIVA DE CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE</b>				
Seguir aumentando mis conocimientos y habilidades	Graduado en MBA	Graduación MBA	Graduación en Diciembre del 2013	Hacer planes de estudio en un plazo de 3 meses.
	Asesor proactivo y dirigido a la acción	Número de propuestas exitosas	Al menos una por semana	Estructurar un proceso de pensamiento creativo y metas.
	Mejores habilidades de liderazgo	Porcentaje de personal que piensa que está trabajando bajo un liderazgo eficaz.	85% dentro de un año	Suscribirse a un curso de solución de conflictos y ética empresarial.
Competente, honesto y dedicado	Consultor exitoso	Número de proyectos de consultoría exitosos	Al menos 8 por año	Ser capaz de dirigirme a un grupo con tranquilidad.
		Número de momentos de aprendizaje	Al menos uno por semana	Mantener un diario de momentos de aprendizaje

**CUADRO DE MANDO PERSONAL DE JUAN PEREZ**

Factores críticos de éxito personal	Objetivos personales	Indicadores de resultados	Metas personales	Acciones de mejora personales
-------------------------------------	----------------------	---------------------------	------------------	-------------------------------

**PERSPECTIVA FINANCIERA**

Seguridad financiera	Buena salud financiera	Facturación de propia consultoria	Mínimo S/. 240,000 desde el 2017	Formular el CMI de nuestra empresa.
	Gestión de gastos	Coeficiente entre ingresos y gastos.	Aumento de un 5% min al año	Llevar un presupuesto mensual



**¡ MUCHAS GRACIAS!**