

foroinnovacion

El Cuadro de Mando Integral (CMI) como herramienta de alineamiento Estratégico

San Sebastian de los Reyes, Madrid

Agenda

1. ¿Cuál es el entorno actual de negocio?
2. Como elegir e implantar una estrategia
3. Niveles de Implantación de un CMI
4. Como seleccionar los indicadores del CMI
5. Integración entre el CMI y la gestión
6. Como lanzar un proyecto de Implantación Estratégica
7. Como seleccionar una herramienta de Gestión
8. Fases de Implantación del CMI
9. ¿Quiénes somos?

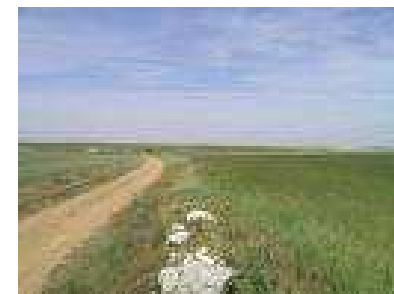
¿Cuál es el entorno actual de Negocio?

Capítulo 1



La Gestión Tradicional

- Estrategia
 - ¿Qué significa Estrategia en un entorno cambiante?
 - ¿Cuáles son los objetivos prioritarios de la compañía?
 - ¿Cómo conseguir que la estrategia sea entendida y compartida por todas las personas de la Organización?



La Gestión Tradicional

- Control de Gestión y Gestión de Recursos
 - ¿Cómo se está implantando la estrategia?
 - ¿En qué áreas nos estamos desviando y por qué?
 - ¿Cuántos recursos son necesarios para conseguir los objetivos estratégicos?
 - ¿Dónde son prioritarios?

Alineamiento Organizativo y Gestión del cambio

- ¿Cómo crear una cultura que permita la participación y compromiso de los colaboradores con la estrategia?

¿Qué herramientas de gestión debemos dar a las personas clave para conseguir los resultados de negocio que se les exigen?

Los cambios del entorno



- Entorno Tranquilo
- Planificación del trabajo basada en un entorno estable
- Control de avance según desviaciones frente a lo planificado
- Especialización del trabajo y jerarquía: líder (“cerebro”) vs trabajador (“manos”)
- Comunicación unidireccional vertical: poca interacción entre el equipo
- Sólo una persona mira hacia delante (estrategia) y toma decisiones
- Desarrollo de personas basada en el entrenamiento especializado.
- Clave del éxito: **SINCRONIZACIÓN INTERNA + TRABAJO FÍSICO**



- Entorno Cambiante
- Planificación del trabajo basada en una estrategia adaptable a cambios en el entorno
- Polivalencia y equipo: El líder también trabaja y los colaboradores toman decisiones
- Comunicación abierta, múltiple entre todos los miembros del equipo
- Todos miran hacia delante y toman decisiones coordinadas a tiempo y mirando al futuro
- Gestión avanzada de RRHH; liderazgo, compromiso, delegación
- Clave del éxito: **ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO Y FOCUS**

Como elegir e implantar una Estrategia

Capítulo 2



¿Como conseguimos llevar una empresa a sus objetivos?

¿Porqué fracasan las estrategias?

El 70% de los fracasos de los altos directivos son el resultado no tanto de una pobre definición de la estrategia sino de la inexistente implantación de la misma.

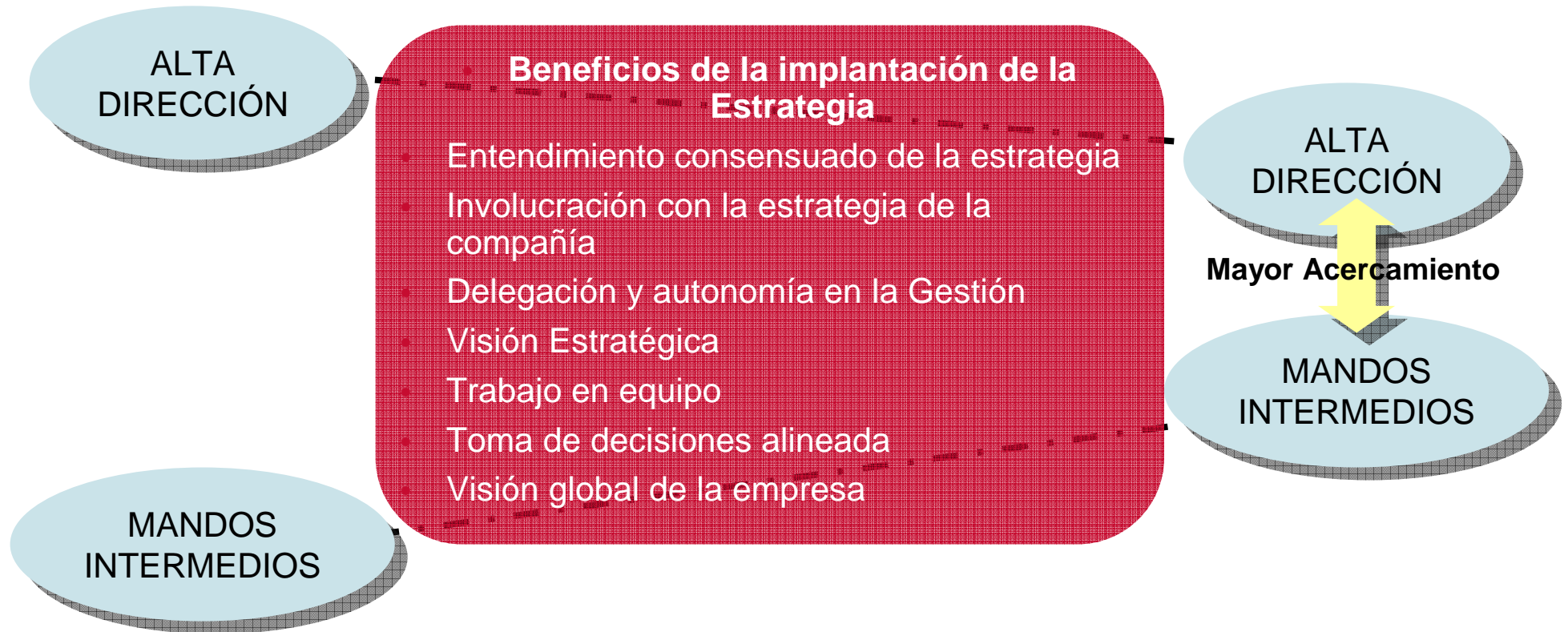
Estudio de la revista Fortune (1999) – “Why CEO’s fail”



Menos del 10% de las estrategias correctamente formuladas son implantadas efectivamente

El proceso de implantación es la clave

El proceso de implantación debe tener como objetivo reducir al máximo el gap existente entre la alta dirección y los mandos intermedios



El alineamiento de los comportamientos de las personas es la clave



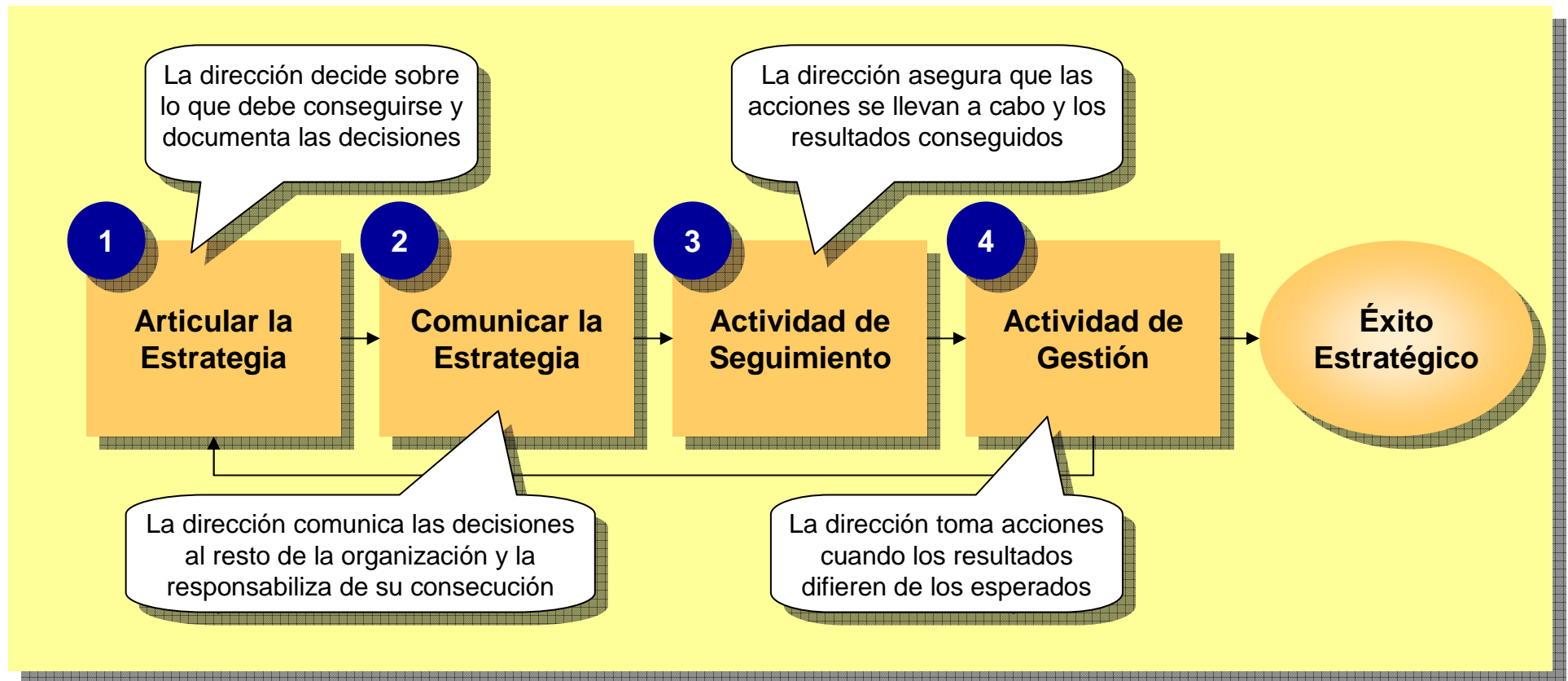
Estrategia

Personas

Resultados

Implantar una estrategia, es en definitiva, “conseguir que las personas de la organización en su día a día tomen comportamientos y decisiones alineado con la estrategia de forma que se consigan los resultados de negocio deseados

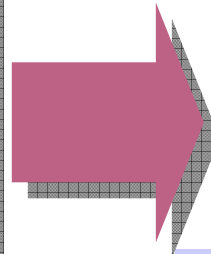
Las organizaciones exitosas utilizan un enfoque integral para impulsar la implantación de sus estrategias



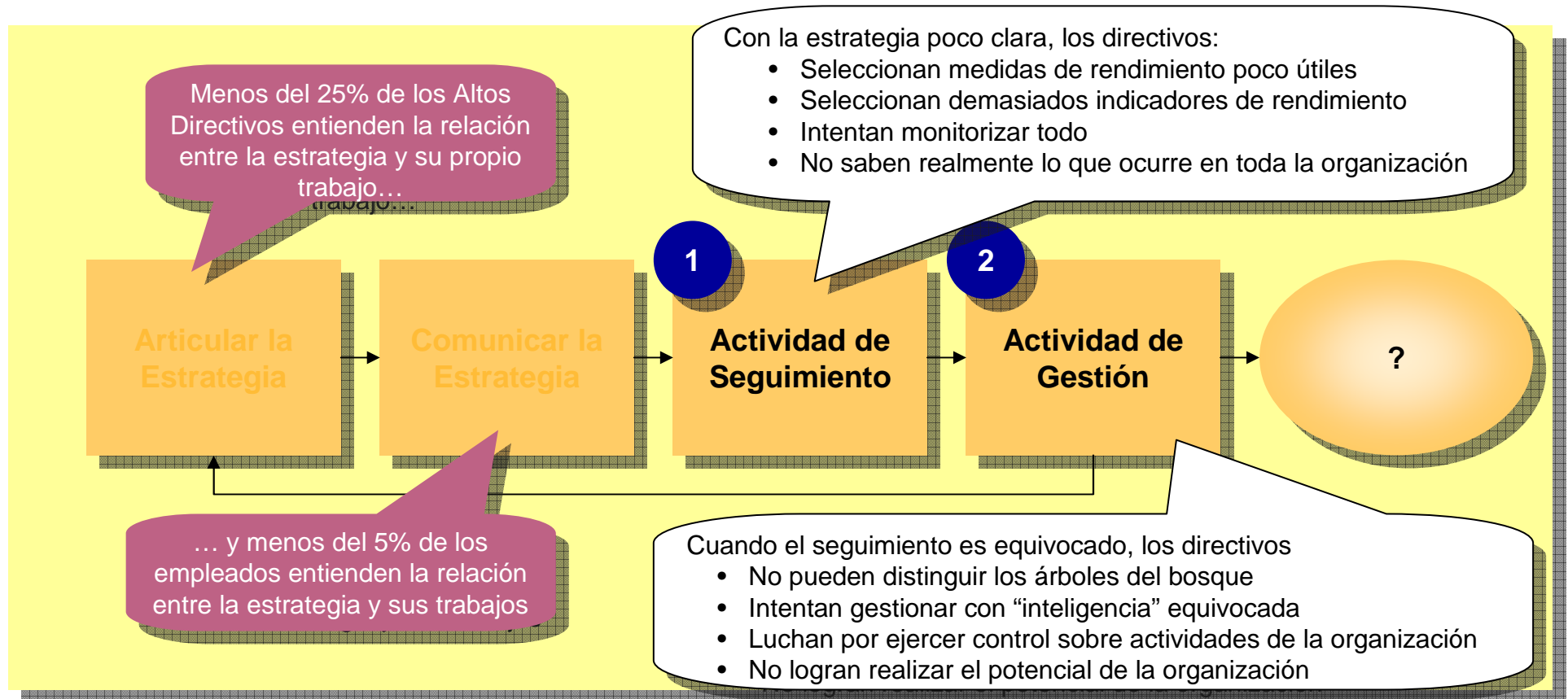
Tradicionalmente, la gestión del rendimiento se ha centrado en los dos últimos pasos

Esto se ve reforzado con la utilización del CMI como eslabón clave entre la estrategia y la operativa

El CMI es un modelo y marco que ayuda a las organizaciones a transformar sus estrategias en objetivos operativos actuando como motor de cambio en comportamientos y rendimientos. Llena el vacío que existe en la mayoría de los sistemas de gestión – la falta de un proceso sistemático para implantar y obtener feedback sobre la estrategia

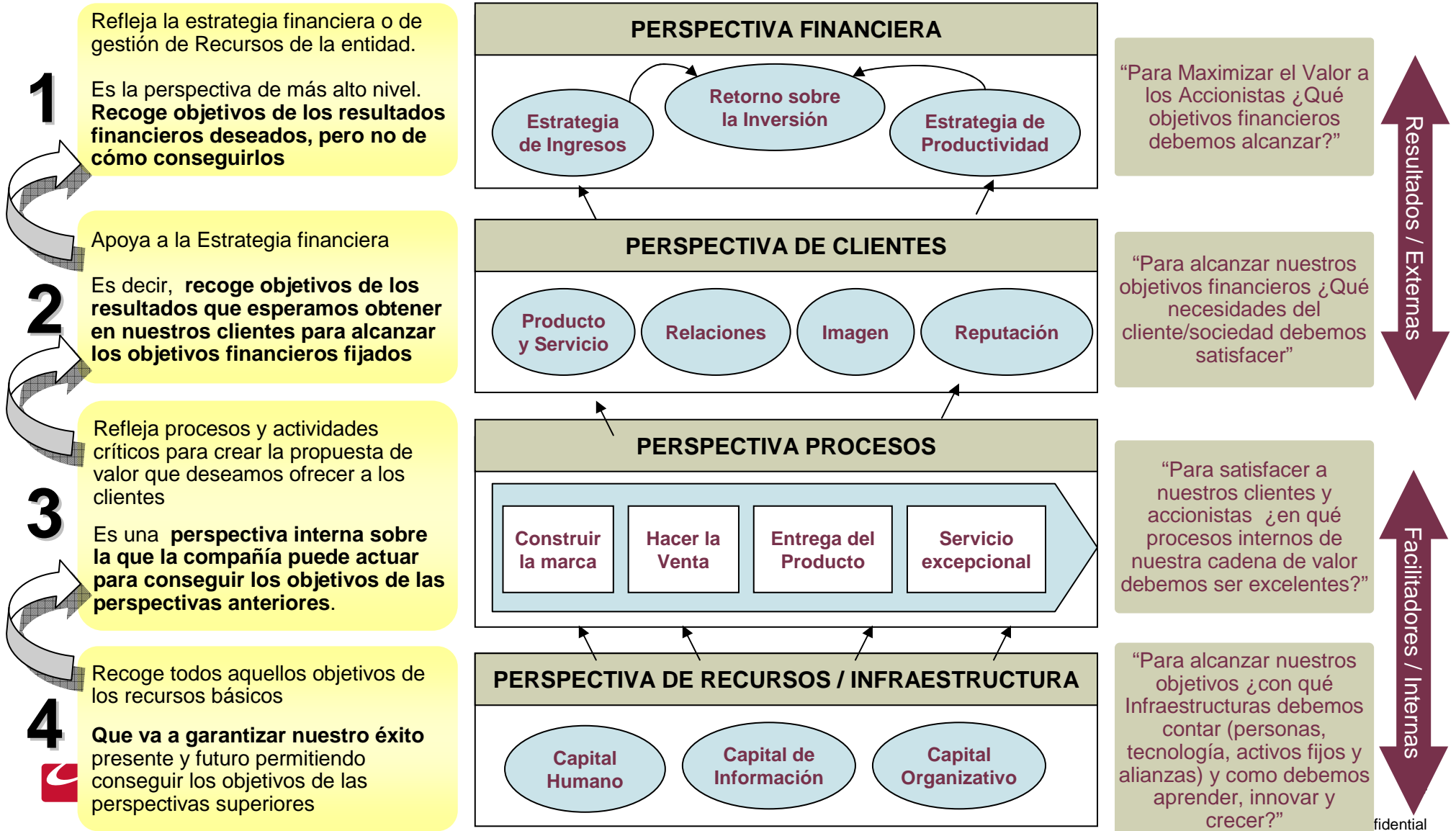


¿Qué pasa entonces, cuando la estrategia no queda claramente articulada, comunicada en la organización?



Los marcos ayudan a decidir como desplegar la estrategia en el conjunto de la organización, cómo organizarla, qué medir y cómo hacer el seguimiento

Perspectivas de un CMI

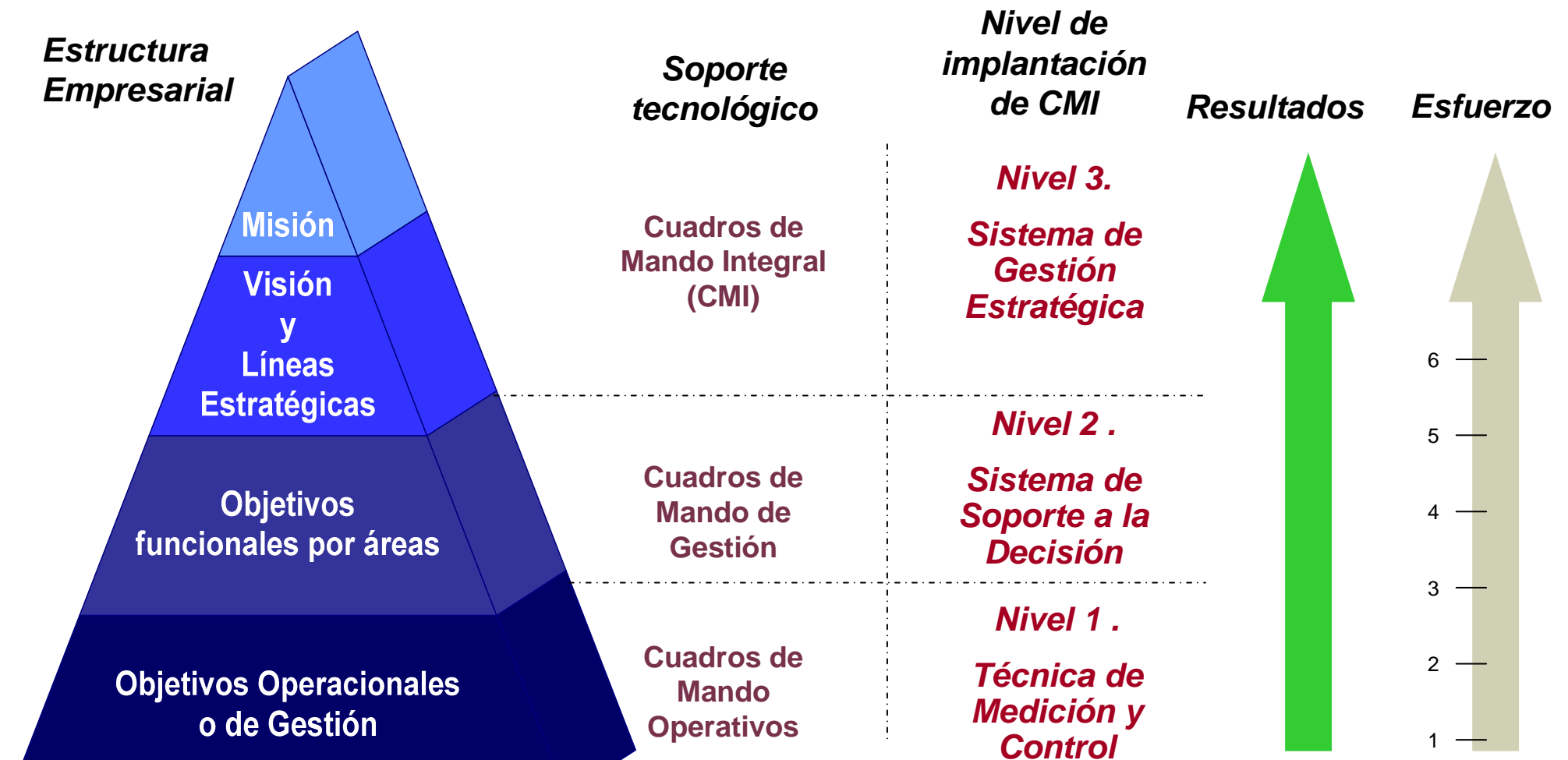


Niveles de Implantación de un CMI

Capítulo 3



¿Cuáles son los diferentes niveles de implantación de un CMI?



La mayoría de las organizaciones que dicen tener un Cuadro de Mando Integral en realidad tienen un Cuadro de Mando operativo o de gestión, y por tanto están desaprovechando muchos de los beneficios obtenidos a partir de la metodología CMI

¿Cómo seleccionar los indicadores del CMI?

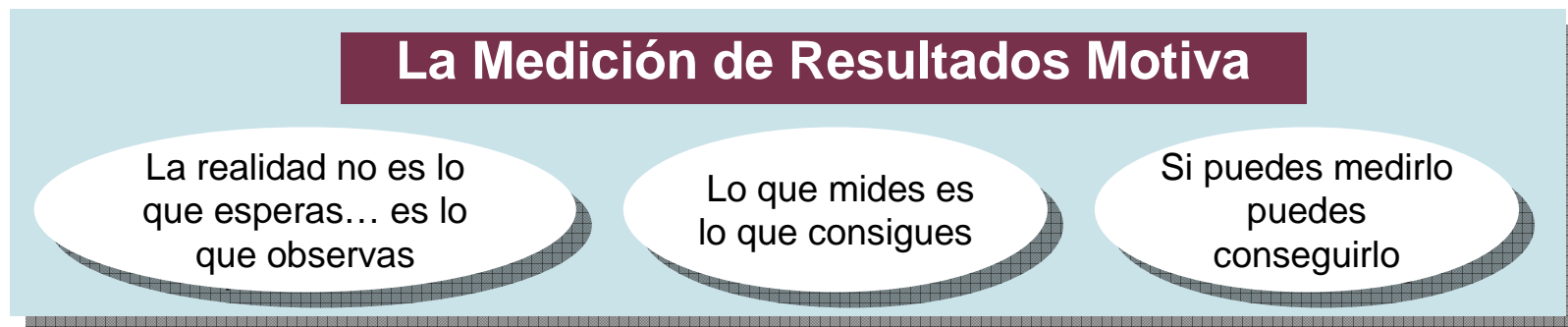
Capítulo 4



Para la selección de indicadores es necesario tener en cuenta dos premisas

- En esencia un CMI se basa en dos grandes premisas

Premisa 1



Premisa 2

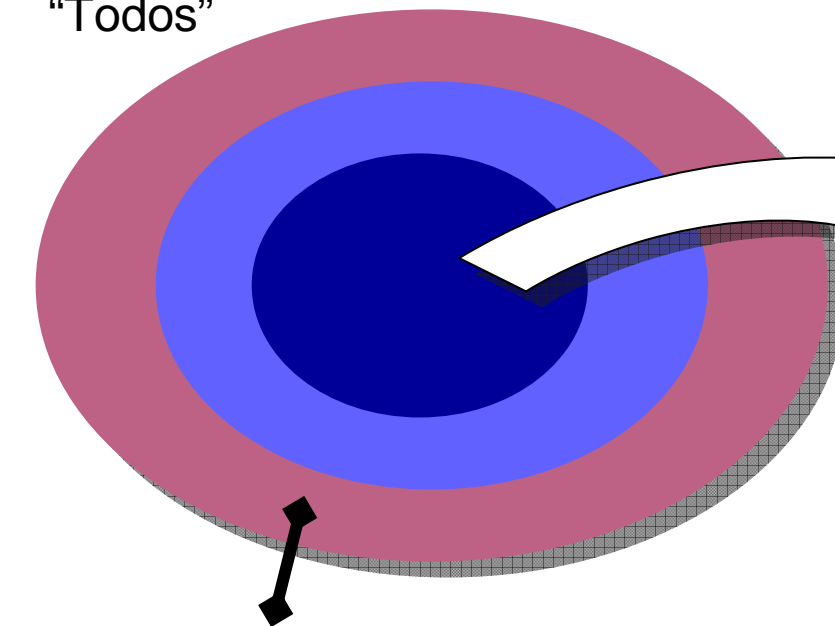
No se trata de medir por medir: La medición debe estar alineada con la estrategia

La focalización es el punto fundamental en la selección de indicadores

- Focalizarse en seleccionar y controlar los “imprescindibles”

Situación Actual

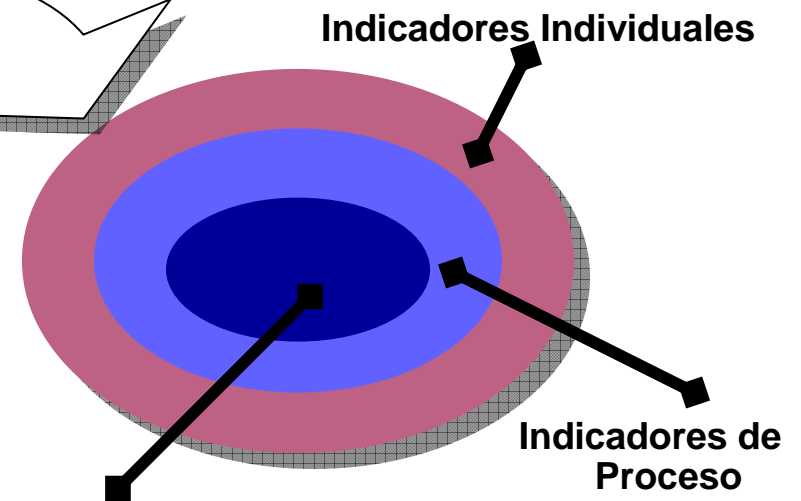
“Todos”



Universo de Indicadores Actuales

Situación Futura

“Los imprescindibles”



Indicadores estratégicos

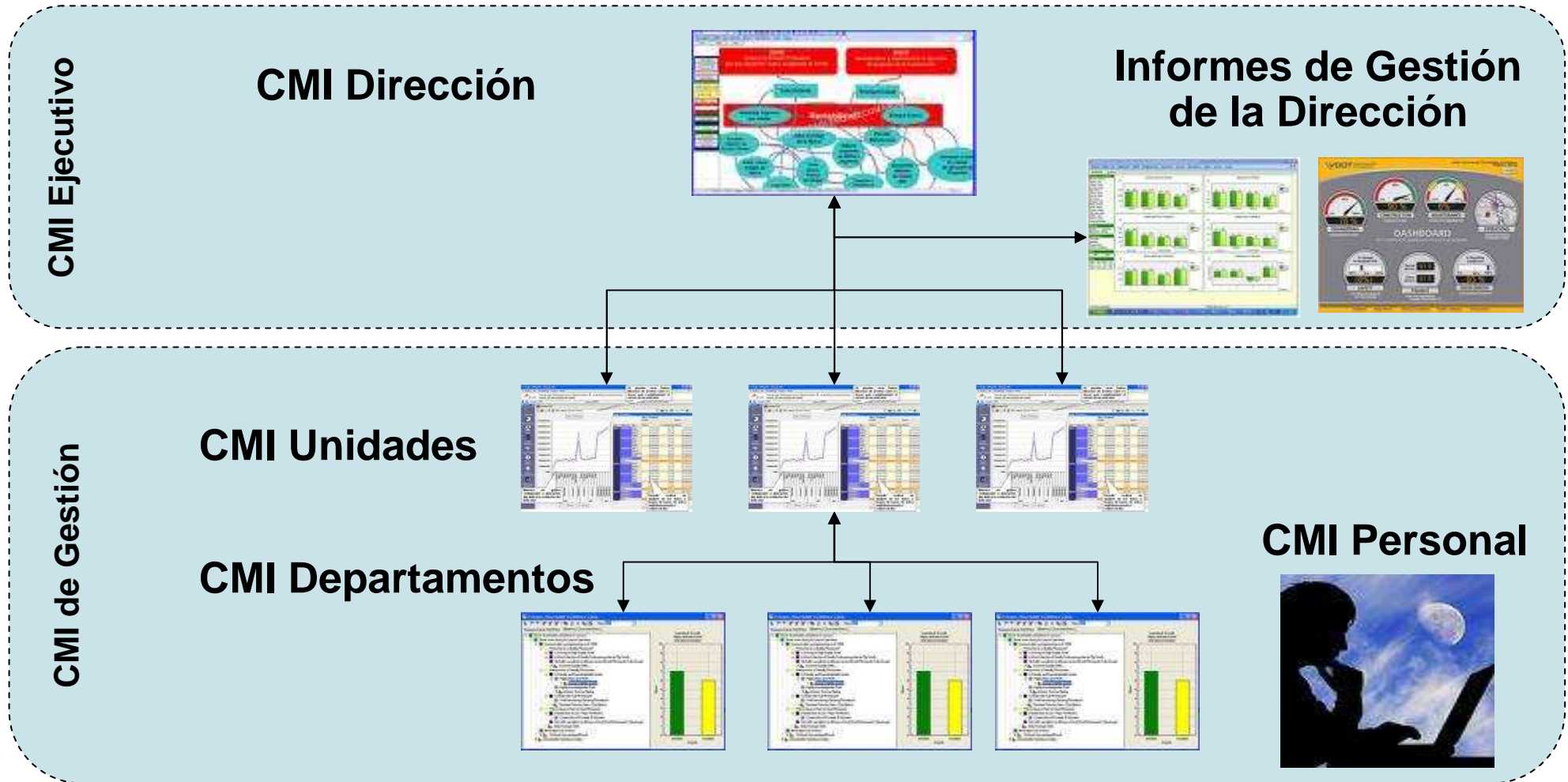
Es fundamental seguir un método en la selección y conseguir que las personas involucradas se los crean y se comprometan con las metas definidas

Integración del CMI en la Gestión

Capítulo 5



El CMI se puede desplegar en cascada obteniendo información de gestión relevante de todas las unidades y departamentos

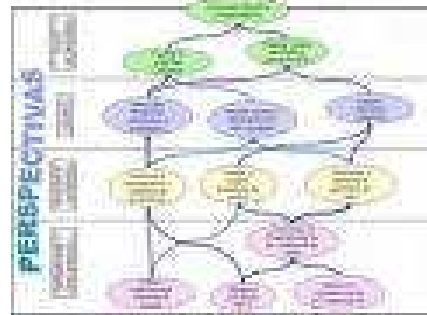


El CMI, como metodología de implantación estratégica, despliega la estrategia, desde el mapa estratégico hasta los indicadores

1

Construcción del Mapa Estratégico

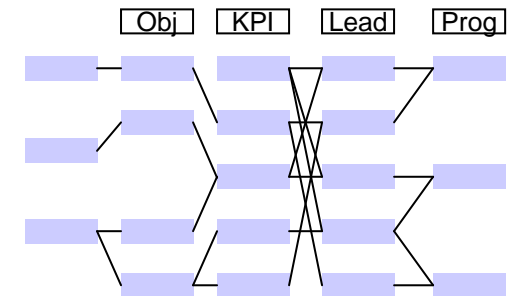
Las líneas estratégicas se despliegan en objetivos estratégicos en las 4 perspectivas clave .
El Mapa Estratégico demostrará a toda la organización cuales son los principales objetivos de la organización para el próximo periodo y cual es su estado actual de consecución



2

Identificación de Indicadores

A cada objetivo estratégico se le asignan los indicadores de seguimiento que permitirán hacer un seguimiento de los mismos y tomar acciones para su cumplimiento



3

Fijación de Indicadores

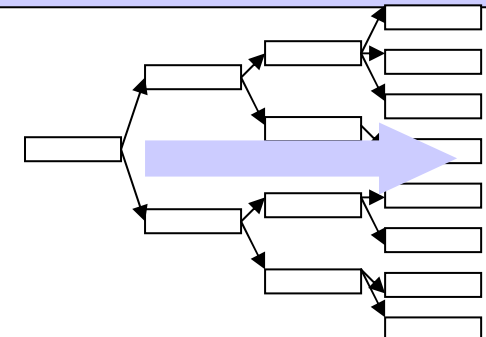
A cada indicador le asignaremos una meta, una periodicidad, un responsable de la medición, valores máximos y mínimos...
Adicionalmente para el cumplimiento de las metas se fijará un plan de acción priorizado estratégicamente

Obj	KPI	Target	Drivers	Indicador Lead	Indicador progreso	Programa Proceso
Obj1	Kp1	3445	Dr 1	Ind1	Ind pr 2	PR1
				Ind2	Ind pr 3	PR2
			Dr2	Ind 3	Ind pr 4	PR3
				Ind4	Ind pr6	PR4

4

Cascada de Indicadores

No todos los indicadores tienen la misma importancia por ello se definirán niveles de información. Todos los niveles de la organización deberán participar en la fijación de objetivos en un enfoque top-down y bottom-up. Finalmente deberemos ligar la compensación al CMI



El CMI posibilita un seguimiento del grado de implantación de la estrategia a lo largo del tiempo, permitiendo además el alineamiento de toda la empresa.

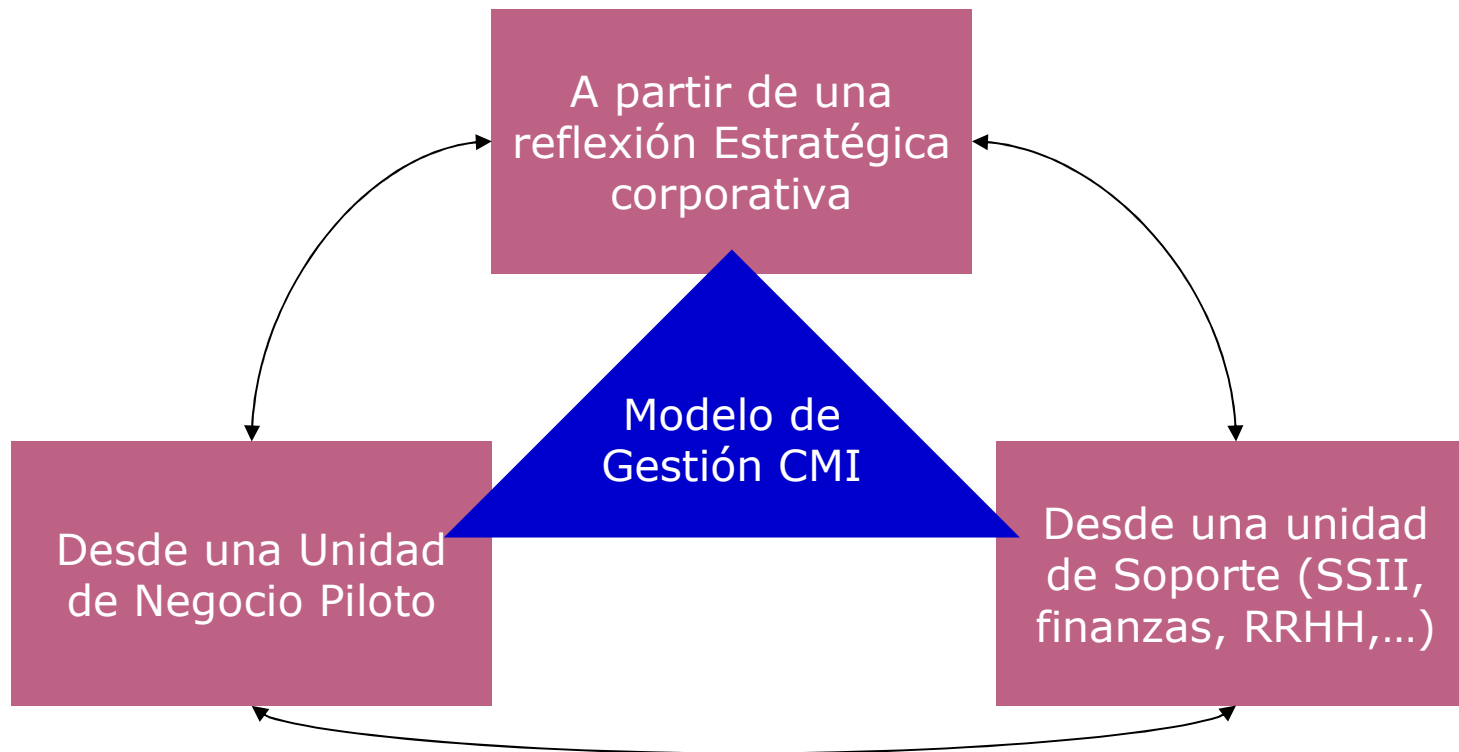
Como lanzar un proyecto CMI

Capítulo 6



Lanzamiento de una proyecto CMI

- En general existen tres grandes formas de lanzar un proyecto de implantación estratégica a través de un CMI basándonos en la experiencia de CGI



Distintos enfoques y Topologías de Implantación del CMI

- Existen una serie de condicionantes que determinan cómo desarrollar un proyecto de CMI
 - ¿Qué objetivos persigue el proyecto?
 - ¿En qué tipo de organización se va a implantar?
 - ¿Quién va a liderar el Proyecto?
 - ¿De qué recursos dispone la compañía para desarrollar el proyecto?
 - ¿Qué cultura tiene la compañía?

Preguntas Habituales...

Si pero
nosotros ya
tenemos...



- ... un plan estratégico
- ... la estrategia clara
- ... objetivos estratégicos
- ... una dirección por objetivos
- ... indicadores con semáforos
- ... una herramienta de BI

La mayor parte de las organizaciones que dicen tener un CMI, lo que tienen en realidad es un conjunto de indicadores en una herramienta informática.

Como Seleccionar una Herramienta de Gestión

Capítulo 7



Algunas herramientas informáticas que soportan el CMI



Fases de Implantación de un CMI

Capítulo 8



Fases de implantación de un CMI

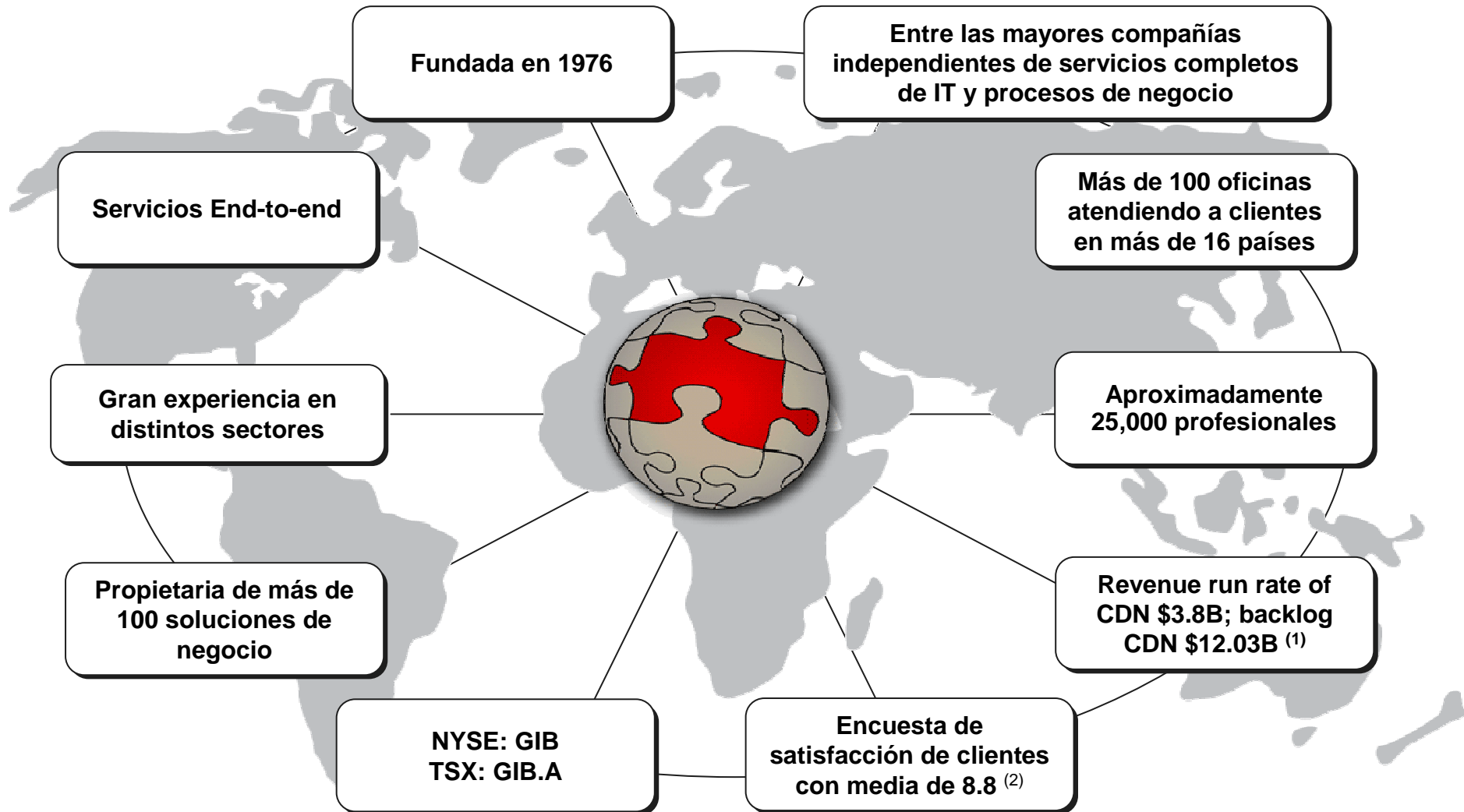


¿Quiénes somos?

Capítulo 9



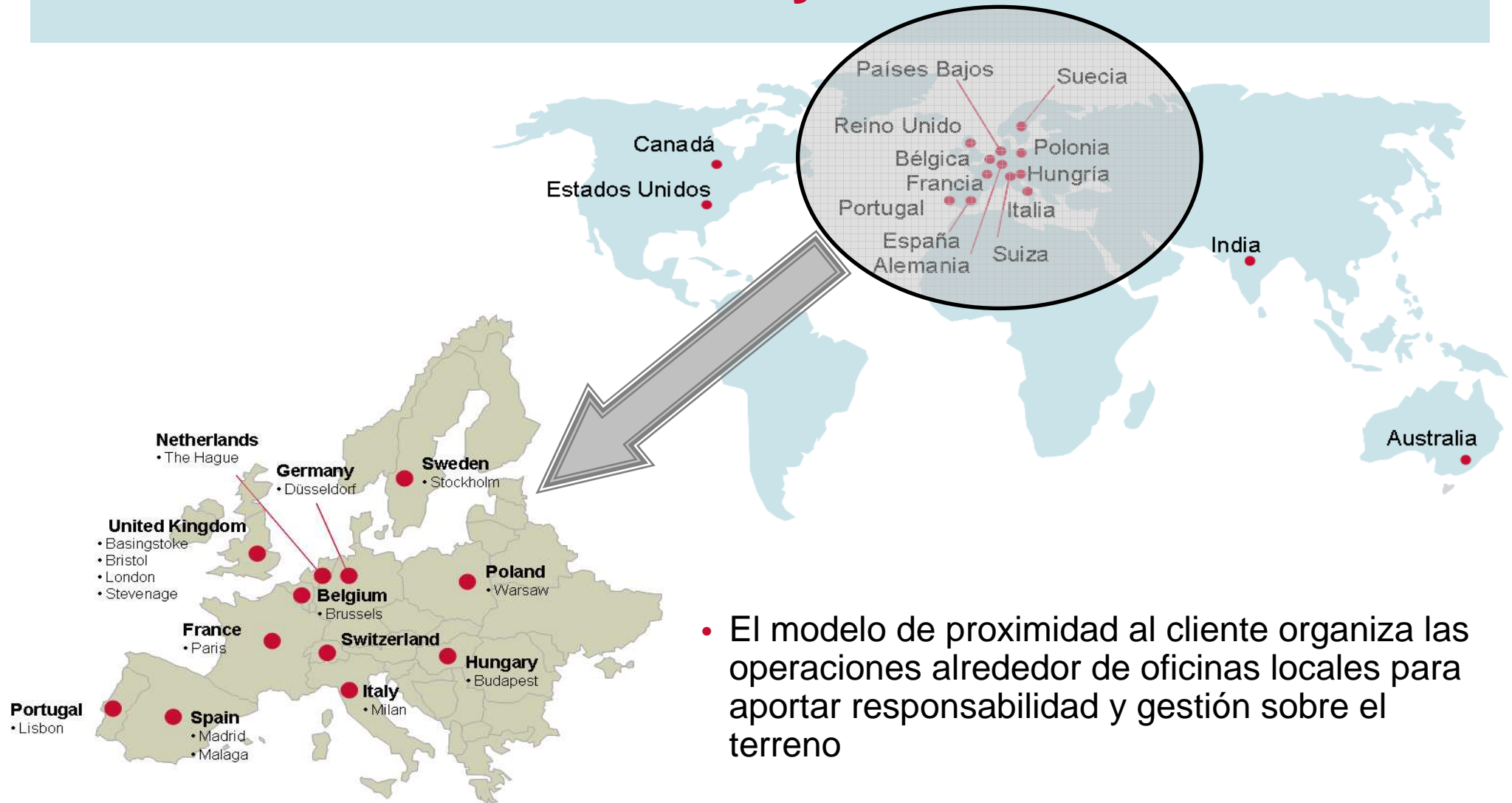
Acerca de CGI



(1) Q3 2008 results, ending June 30, 2008

(2) 2007 ranking out of 10; part of CGI's ISO 9001:2000-certified Client Partnership Management Framework

Presencia – Global Delivery Model



- El modelo de proximidad al cliente organiza las operaciones alrededor de oficinas locales para aportar responsabilidad y gestión sobre el terreno

Modelo CGI de servicios end-to-end

Proporcionando servicios acorde a las necesidades del cliente

Gestión de servicios end-to-end | Transformación del negocio | Evolución de arquitectura

**Relación y gestión
de cliente**

Servicios de procesos de negocio
Transacciones y procesos de negocio

Integración de sistemas y consultoría
Gestión de proyecto y entrega

Gestión de aplicaciones
Mantenimiento de aplicaciones y soporte

Gestión de tecnología
Enterprise y manejo para el usuario final, redes, documentación

Soluciones de negocio

Máximo valor al acceder a recursos diversos a nivel global

Experiencia en mercados verticales de gran crecimiento



Financial Services

- ♦ 45 of top 50 banks worldwide
- ♦ 75 of top 100 P&C insurers
- ♦ 25 life insurers



31%



Government

- ♦ Most North American federal/state organizations
- ♦ >90% of state/prov. governments



30%



Telecom & Utilities

- ♦ 7 of top 10 telecom firms
- ♦ >75 telecoms serviced world-wide



21%



Manufacturing

- ♦ Diversified industries in North America & Europe



6%



Retail & Distribution

- ♦ Leading global retailers and distributors



12%

Presencia Local

- Presencia en España desde 1.995
- Presencia en las siguientes ciudades
 - Madrid
 - Málaga
- Más de 500 empleados
- Certificados de calidad ISO y CMMI Nivel 3
- Pertenencia a la Unidad de Negocio Sur de Europa, conjuntamente con Italia y Portugal
- Factoría en Malaga (cabecera de Nearshore para Europa)
- “Long-term Relationship” con nuestros clientes



CGI SPAIN

Services

- ♦ Application Development
- ♦ Application Management
- ♦ Product Development
- ♦ Testing
- ♦ BPO/BPS
- ♦ BI/DWH
- ♦ SOA/EAI



Acuerdos Partnership

- Algunos acuerdos de partnership de relevancia:



Preguntas....



Si siempre haces lo que siempre has hecho, nunca llegarás más lejos de donde siempre has llegado, pero si malgastas todos los recursos sin control, no sólo te quedarás en el mismo sitio, sino que retrocederás o desaparecerás

Jose Manuel Gomez josemanuel.gomez@cgi.com

Ignacio Castaño ignacio.castano@cgi.com

CGI España Tlf : 91-657-81-00

Avda de Europa 24 Alcobendas - Madrid





our commitment to you

We approach every engagement
with one objective in mind:
to help clients win and grow.



experience the commitment™