

Estrategia, Performance Management y BSC, éxitos y fracasos en la implantación



WORLD'S LEADING PROVIDER OF
ENTERPRISE PERFORMANCE MANAGEMENT SOLUTIONS





¿Cuál es la esencia del CMI?



WIKIPEDIA
La enciclopedia libre

Portada
Portal de la comunidad
Actualidad
Cambios recientes
Páginas nuevas
Página aleatoria
Ayuda
Donaciones
Notificar un error

▼ Imprimir/exportar
Crear un libro
Descargar como PDF
Versión para imprimir

► Herramientas

▼ En otros idiomas

 Registrarse/Entra

Artículo **Discusión**

Leer **Editar** Ver historial

Búsqueda 

Cuadro de mando integral

Archivo:Este artículo o sección necesita una revisión de **ortografía y gramática** (sugerencias para mejorar tu ortografía). Cuando se haya icon.svg corregido, borra esta plantilla, por favor.

El concepto de **cuadro de mando integral** - CMI (***balanced scorecard*** - BSC) fue presentado en el número de Enero/febrero de 1992 de la revista *Harvard Business Review*, con base en un trabajo realizado para una empresa de semiconductores. Sus autores, **Robert Kaplan** y **David Norton**, plantean que el CMI es un sistema de administración o sistema administrativo (*management system*), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa.

Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y **estrategia**. Proporciona a los gerentes una mirada global de las prestaciones del negocio.

Es una herramienta de **administración de empresas** que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el **plan estratégico**.

También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.

Según el libro *The Balanced ScoreCard: Translating Strategy Into Action*, Harvard Business School Press, Boston, 1996:

"el BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y **accionistas**. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio".

El CMI sugiere que veamos a la organización desde cuatro perspectivas, cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada:

- Desarrollo y Aprendizaje (Learning and Growth): ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?



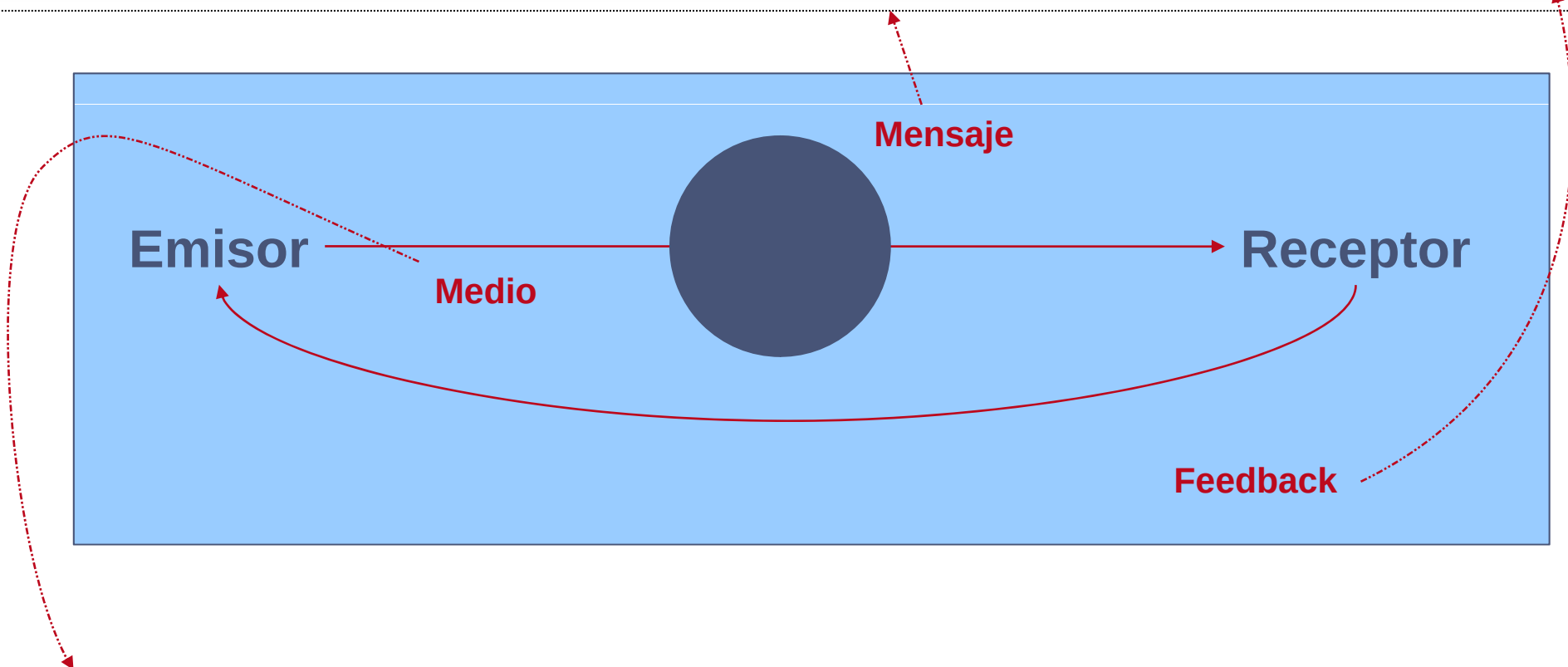
¿Cuál es uno de los principales desafíos de las Organizaciones?

La Comunicación





Visión	Misión	Cultura	Estrategia	Acciones	Procedimientos	Premios
Castigos	Felicitaciones	Cambios	Entrenamientos	Motivación	Planes	Reportes
Resultados	Mejoras	Indicadores	Bonus	Preguntas	Buenas Noticias	Malas Noticias



Verbal	No verbal	Email	Internet	Intranet	Encuestas	Impresos
Reuniones	Scrums		Comunicación Formal	Comunicación Informal	Formularios	Circulares
Software	Base de datos		Folletos	Skype	Twitter	Afiches





REAL ACADEMIA ESPAÑOLA

DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA - Vigésima segunda edición

Escriba la palabra que desea consultar:

Búsqueda por aproximación ▼

Consultar

Ayuda

► Consultas y sugerencias acerca del Diccionario

► Acceso rápido al Diccionario desde el navegador

► Adquiera la 22.ª edición



Actualización del *Diccionario de la Lengua Española* en CD-ROM para las últimas versiones de los sistemas operativos.

PRESENTACIÓN

AVANCE DE LA 23.ª EDICIÓN

¿Quién hace el Diccionario?
¿Cómo se actualiza?
¿Cómo se muestran las enmiendas y adiciones?
¿Cómo se revisan los americanismos del Diccionario?
¿Con qué medios informáticos se revisa el Diccionario?
Cifras de actualización

LA 22.ª EDICIÓN (2001)

El Diccionario en cifras
¿Qué novedades presenta la 22.ª edición?
Advertencias para el uso de este Diccionario

OTROS DICCIONARIOS ACADÉMICOS

información.

Artículo enmendado

(Del lat. *informatiō*, -ōnis).

1. f. Acción y efecto de informar.
2. f. Oficina donde se informa sobre algo.
3. f. Averiguación jurídica y legal de un hecho o delito.
4. f. Pruebas que se hacen de la calidad y circunstancias necesarias en una persona para un empleo u honor. **U. m. en pl.**
5. f. Comunicación o adquisición de conocimientos que permiten ampliar o precisar los que se poseen sobre una materia determinada.
6. f. Conocimientos así comunicados o adquiridos.
7. f. *Biol.* Propiedad intrínseca de ciertos biopolímeros, como los ácidos nucleicos, originada por la secuencia de las unidades componentes.
8. f. *ant.* Educación, instrucción.

~ **ad perpétuam**, o ~ **ad perpétuam rei memóriam**.

1. f. *Der.* La que se hace judicialmente y a prevención, para que algo conste en lo sucesivo.



El Mensaje

Las Estrategias (la comunicación, los procesos de cambio) Fallan con frecuencia

“Sólo el 45% de 800 ejecutivos encuestados están satisfechos con el proceso de planeamiento estratégico en sus Compañías. Sólo el 23% informa haber sido partícipe de las principales decisiones estratégicas.”

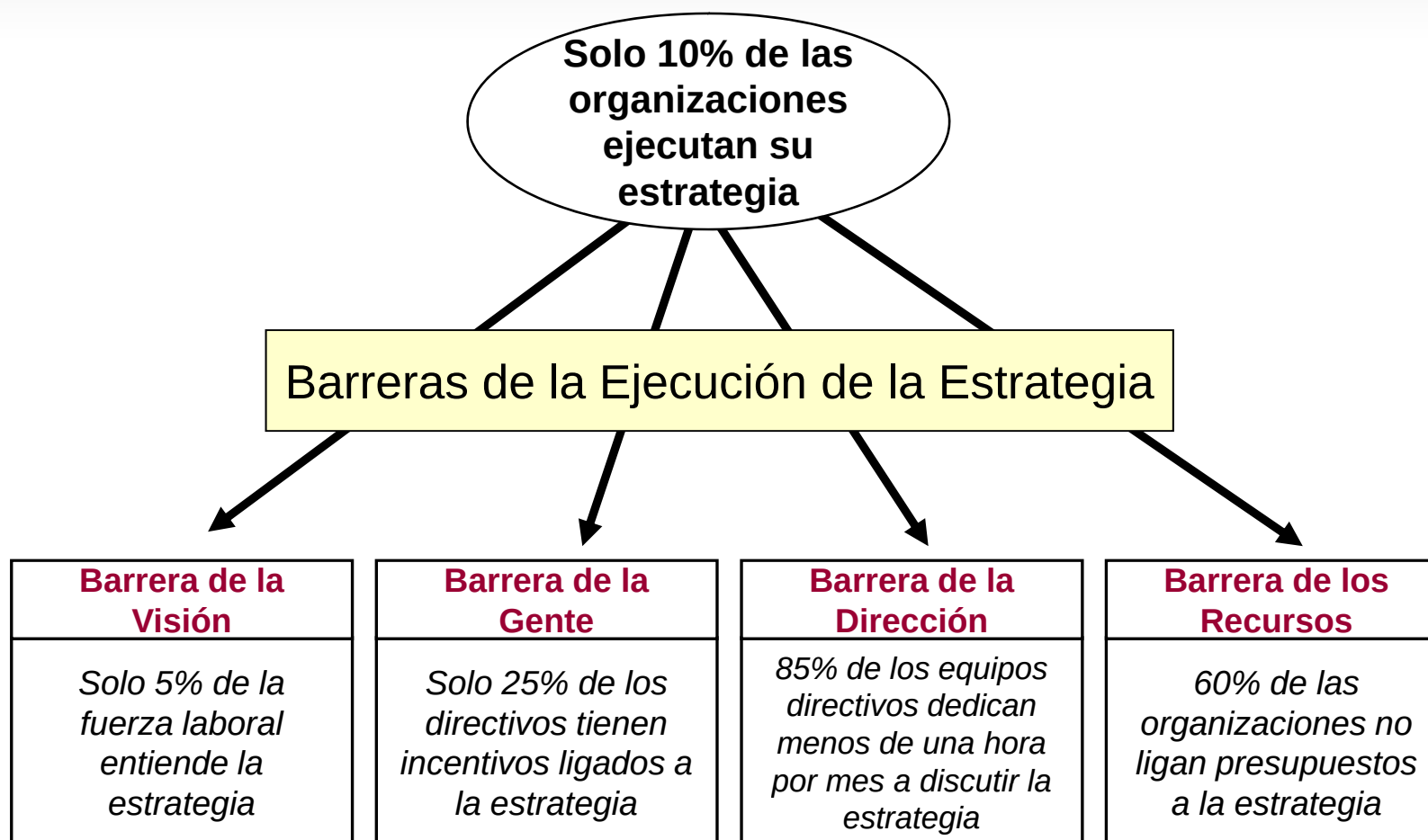
(McKinsey)

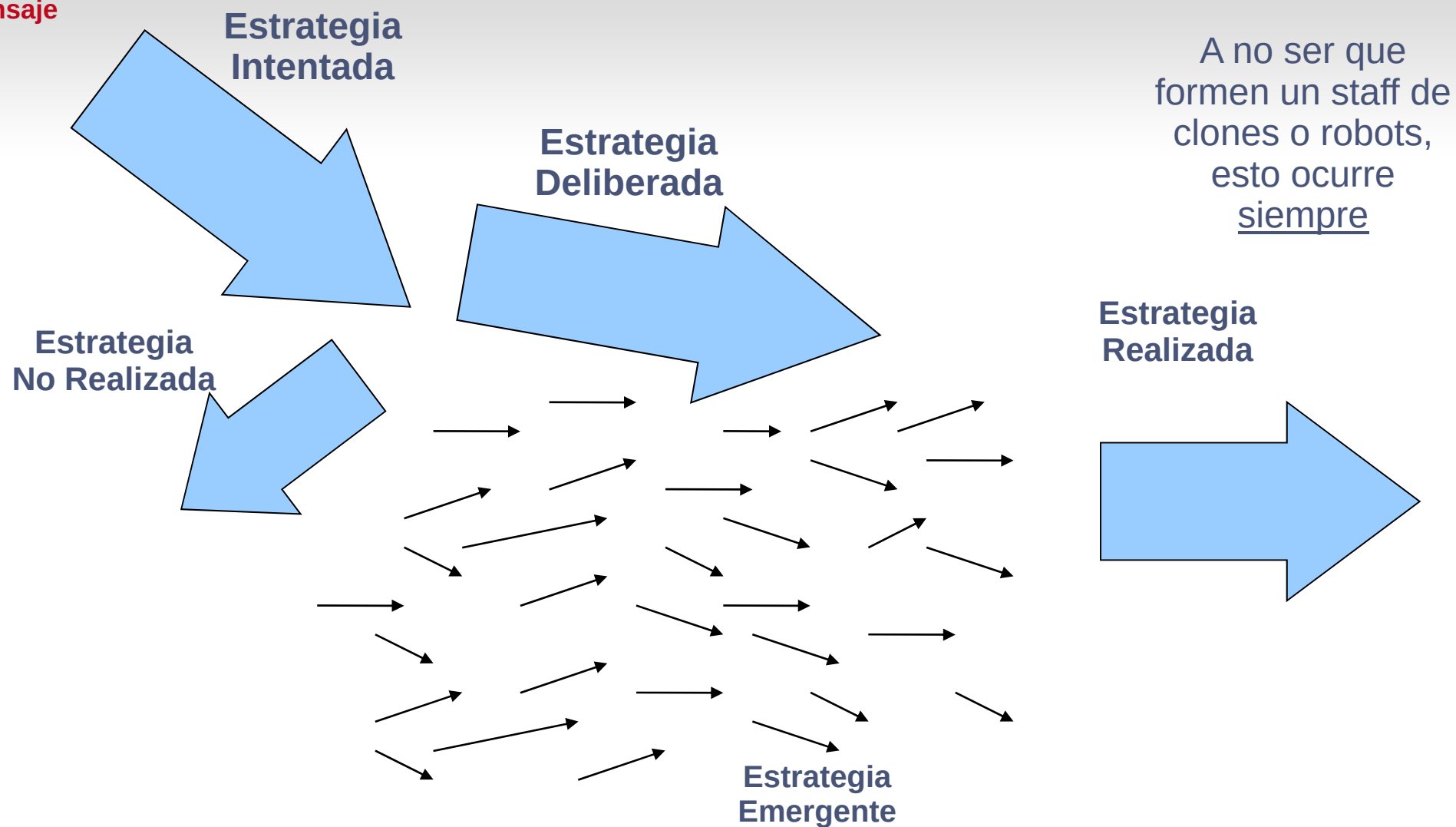
*“He llegado a la conclusión de que muchos (si no la mayoría) de los errores estratégicos provienen del interior.
Las empresas se perjudican solas”*

Michael Porter



El Mensaje



**El Mensaje**

La cultura de las Organizaciones es como la cultura de los países: Nunca trates de cambiarla. Trata, en su lugar, de trabajar con lo que hay.

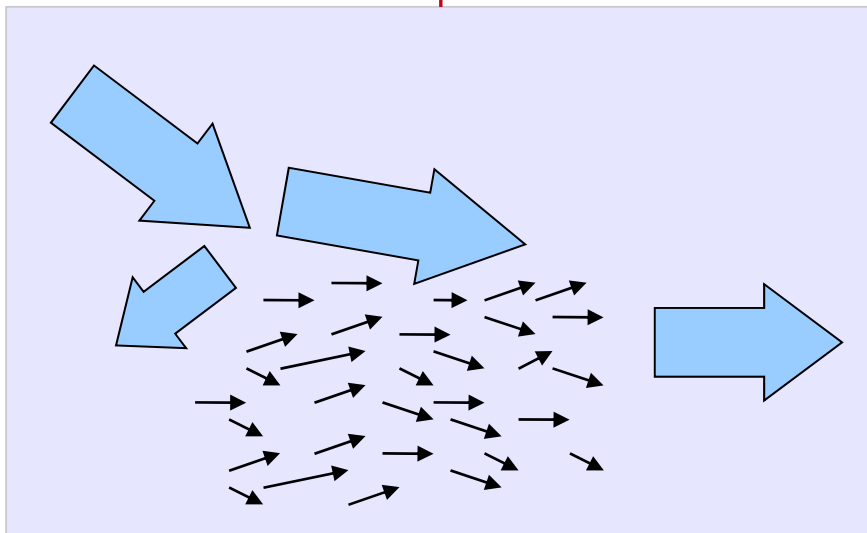
**El Mensaje**

Conceptos relacionados con la dinámica de la “Estrategia Emergente”

→ **Cambio**

→ **Comunicación**

→ **Alineación**



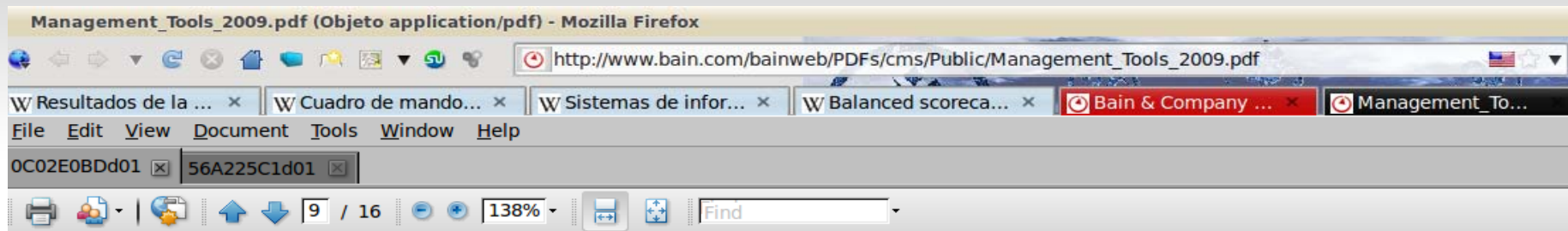


Figure 6: Usage and satisfaction rates in 2008

	Usage	Satisfaction
Benchmarking	76%	3.82
Strategic Planning	67%	4.01
Mission and Vision Statements	65%	3.91
Customer Relationship Management	63%	3.83
Outsourcing	63%	3.79
Balanced Scorecard	53%	3.83
Customer Segmentation	53%	3.95
Business Process Reengineering	50%	3.85
Core Competencies	48%	3.82
Mergers and Acquisitions	46%	3.83
Strategic Alliances	44%	3.82
Supply Chain Management	43%	3.81
Scenario and Contingency Planning	42%	3.83
Knowledge Management	41%	3.66
Shared Service Centers	41%	3.68
Growth Strategy Tools	38%	3.87
Total Quality Management	34%	3.80
Downsizing	34%	3.59

- Porque es posiblemente el mejor sistema de Performance Management a disposición de las Organizaciones (por su compatibilidad con otros modelos).
- Porque es “Top of Mind”.



10 Errores y Aciertos comunes en la Implantación



Copiar los modelos de los libros en lugar de aprender para construir el modelo propio.

A mayor ortodoxia, menor flexibilidad para comprender los reales requisitos de la Organización y para adecuar el modelo.





**Las mejores implementaciones se observan
en modelos adaptados a la cultura
de la propia organización**







Al exceso de Información se le responde con Performance Management



Reportes

BSC Corporativo Ejemplo > BSC Corporativo > Clientes > Cumplir Objetivos de Vent ... > Ventas > Realizado

Quick Access

Realizado Periodo: Month August 2008

Time drill

Name	January	February	March	April	May	June	July	August	September	October	November	December
BSC Corporativo Ejemplo	9 640	11 570	8 531	10 850	13 990	9 170	10 751	15 291				

Actual budget drill

Name	Actual	Budget	Difference	Actual YTD	Budget YTD	Difference
BSC Corporativo Ejemplo	15 291	12 700	2 591	89 793	101 600	-11 807

Version 3.0.5.6 Copyright © Corporater 2000-2008

Drill-down

Organizations

VReap Global Consumer Group > Global Consumer Scorecard

Global Consumer Scorecard Trends: Period: Month July 2008

Financial Perspective	Actual	Target	Status	Trend	Tools
Maximize Shareholder value					
Net Margin	63.37 %	25.00 %			
Net Income (Millions)	\$ 7 965	\$ 5 400			
Grow Revenue					
Number of applications	8 256	8 100			
Number of loans funded	4 198	4 000			
Amount of loans sold ('000s)	\$ 1 621	\$ 1 500			
Unpaid principal ('000s)	25 878 \$	20 000 \$			
Maximize profitability					
GAAP Net Income (Millions)	25 698 \$	24 000 \$			
Efficiency Ratio	50 %	50 %			

Internal Processes	Actual	Target	Status	Trend	Tools
Develop innovative products					
Unique Products created	785	450			
Secondary Markets established	55 %	50 %			
Catering to customer requirements					
Segment-wise customer turnover	78 %	75 %			
Customer retention	99 %	90 %			
Diversify customer segments					

Customer Perspective
Customer opinion poll
Investments on Proprietary Funds (M)
Percentage customer referrals
Listen and execute
Number of suggestions
Brand perception
Brand Image
Market Share
On-Time delivery performance
Turn around time (Months)
Customers using e-service

Learning and Growth Per
Leverage of highly engaged workfo
Employee turnover
Internal recommendations (Survey)
Absenteeism
Internal customer service satisfaction
Develop conscious work culture
Awareness of Company Values

Tableros

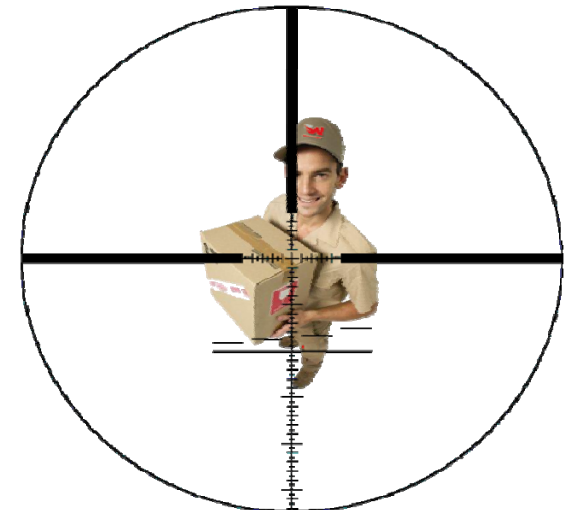


3.- Confundir un fracaso de implementación con un fracaso del modelo



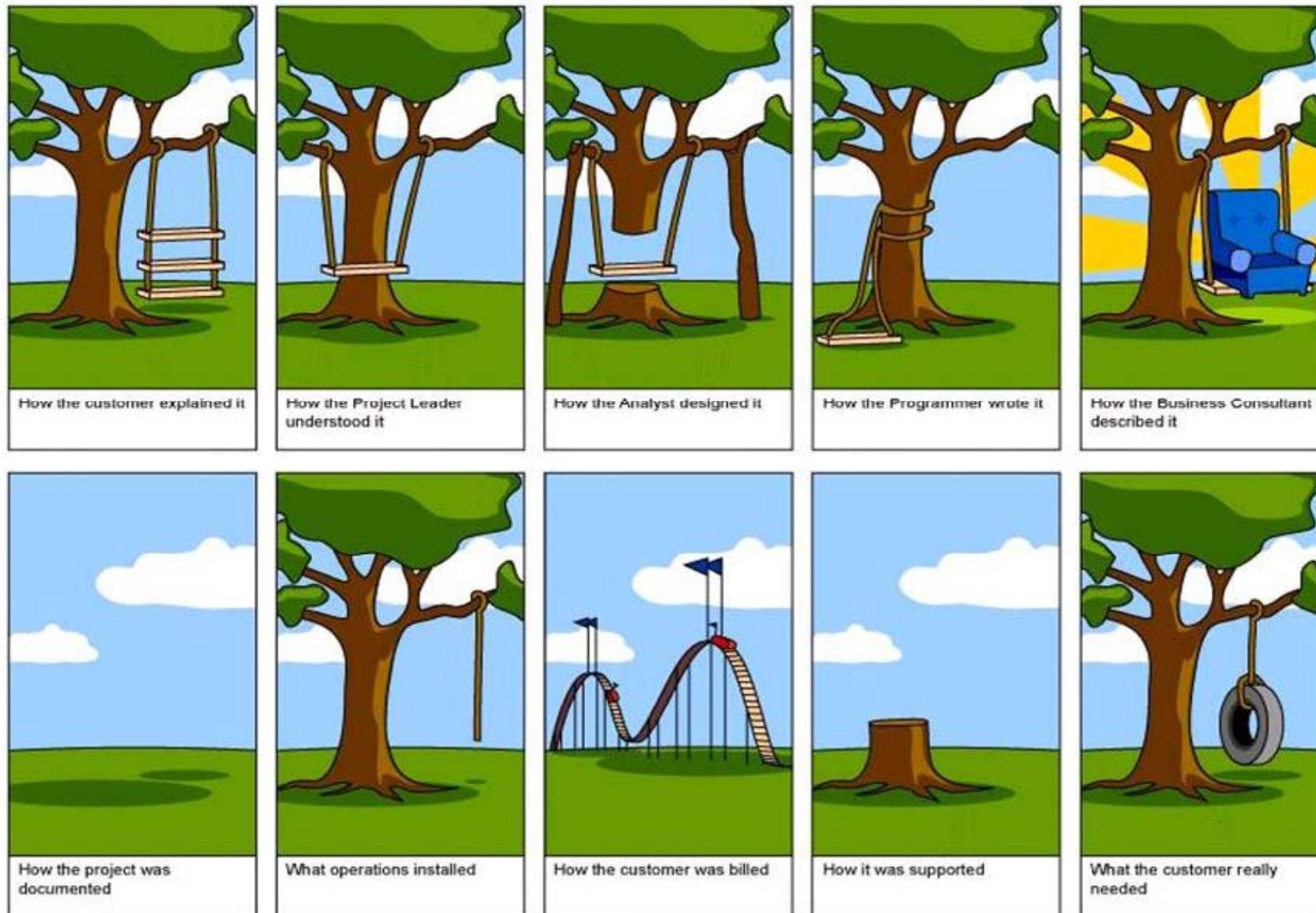
“Fracasamos en la implementación de 2010 por adquirir un software que no nos sirvió. Por lo cual, no vamos a retomar el tema CMI por un largo tiempo...”

“Llevamos invertidos 50.000 euros en software y consultoría sin éxito. No pensamos invertir más por el momento”





Es necesario tener un muy buen seguimiento del proceso de implementación





Es necesario tener un muy buen seguimiento del proceso de implementación

- .Cotización total (Licencias + Implementación).
- .Tiempo total de implementación.
- .Pruebas de concepto exigentes.
- .¿Tienen las funcionalidades que necesito?
- .¿Cómo construyen las estructuras que necesito para trabajar?
- .¿Es un software de CMI – PM o es un BI?



4.- Descuidar los Sistemas de Información (y el servicio que deben prestar)



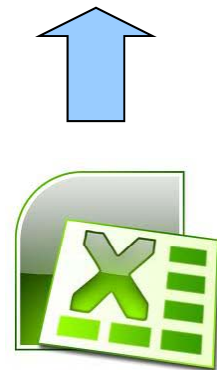
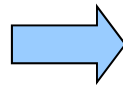
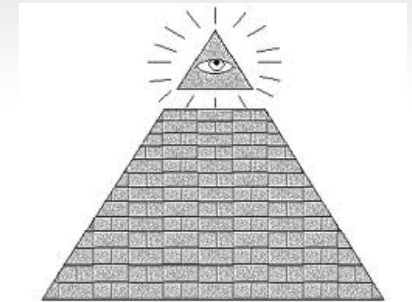


El Medio

La Falta de Integración de los datos

Ata Dirección

Casa Matriz





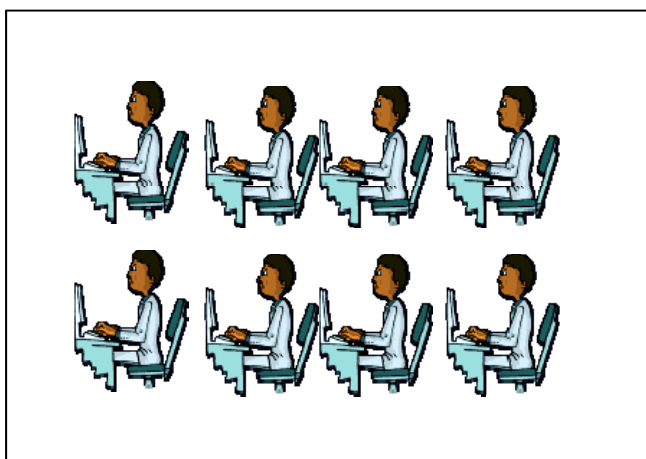
Inversión en Software y RRHH detrás de este proceso (escenario)

Los 8 Operadores (anual)

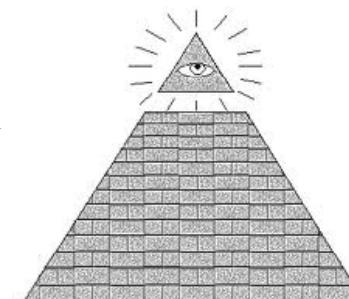
Salario en Mano	€3.000,00
CSSS	€1.200,00
	<u>€4.200,00</u>
Ocho colaboradores	€403.200,00

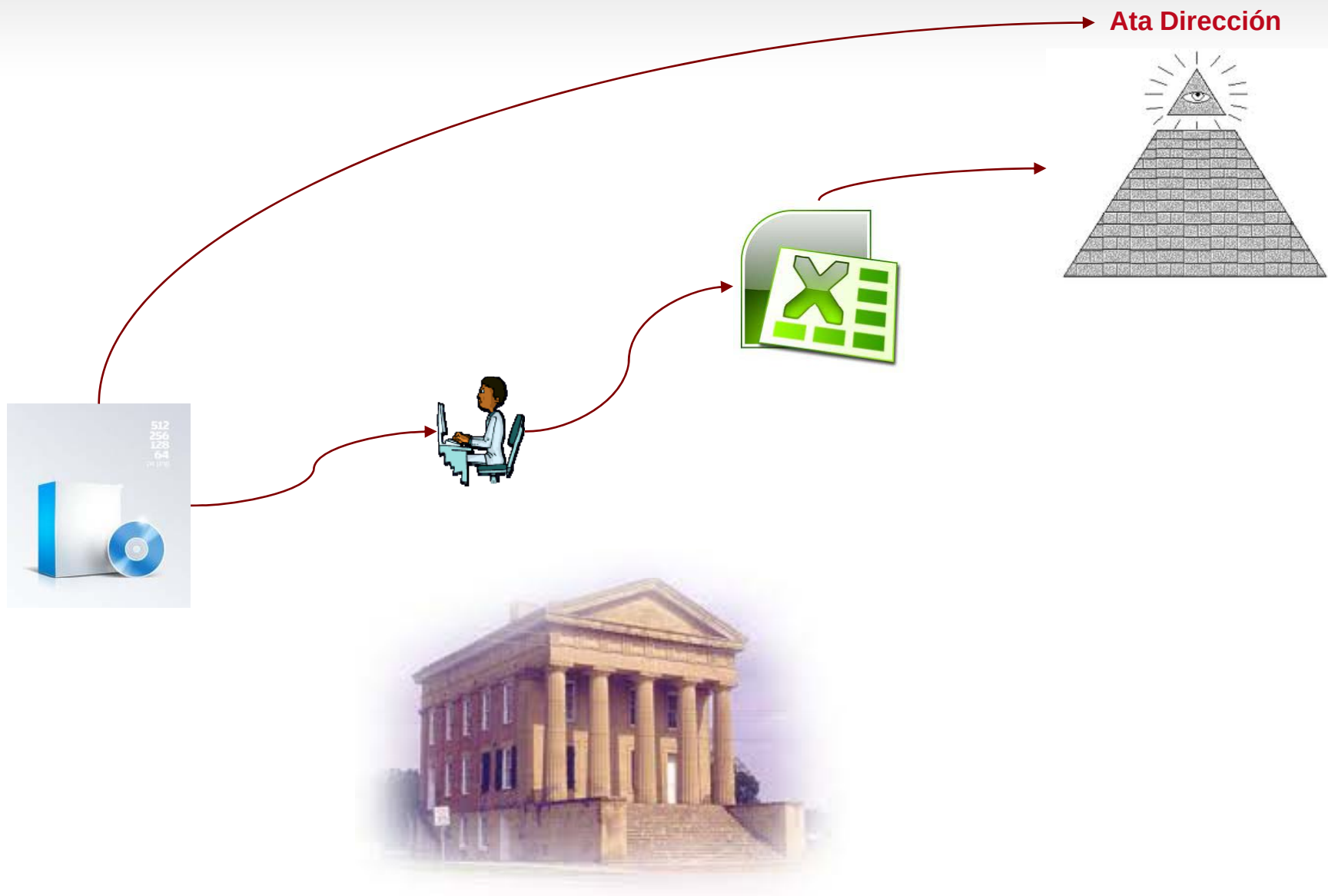
Diez años de Inversión en Software

Windows	€15.000,00
Office	€15.000,00
ERP	€30.000,00
Procesos	€38.000,00
Consultoría	€300.000,00
	<u>€398.000,00</u>



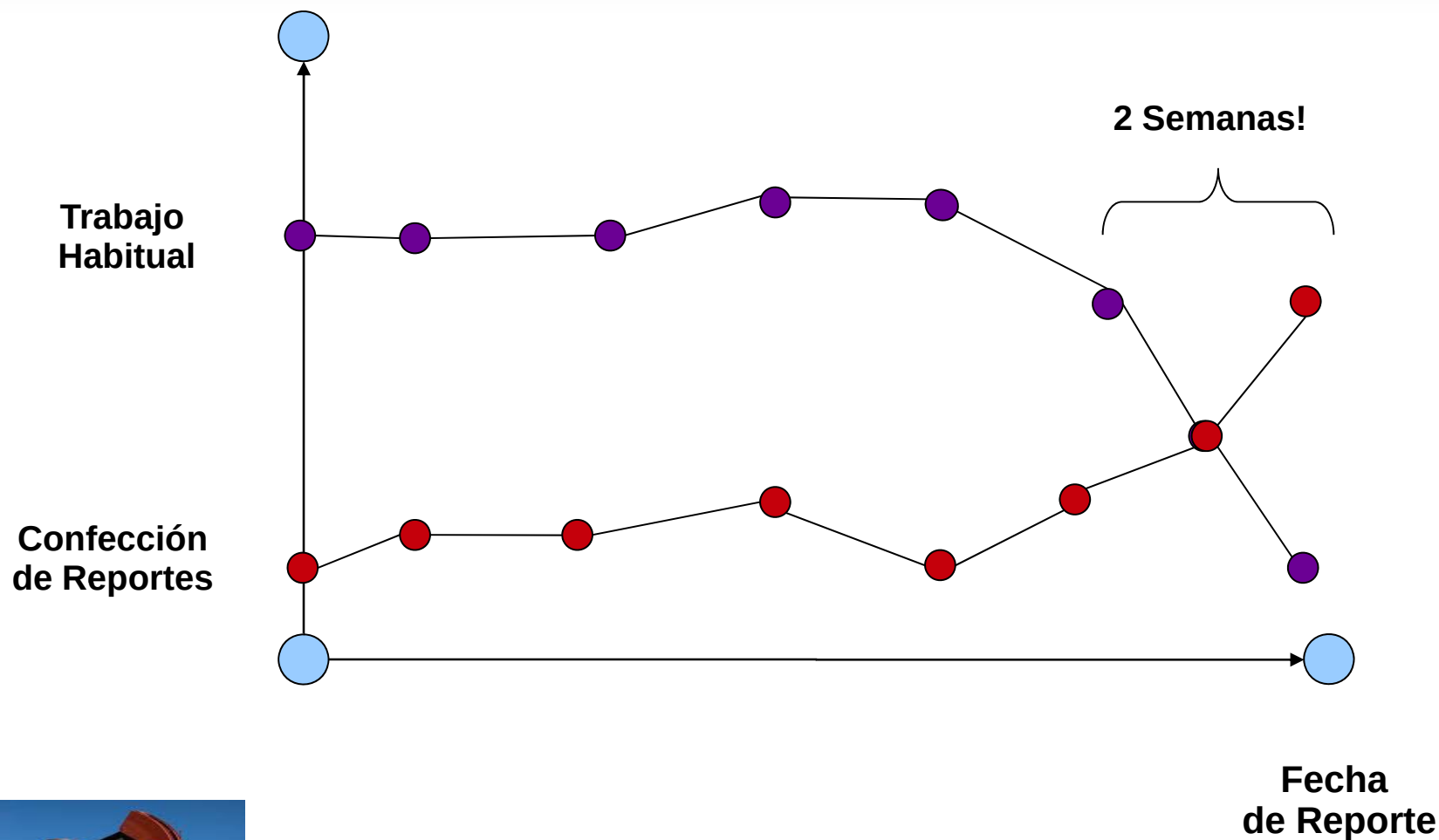
Ata Dirección







Bajas de Productividad Innecesarias



¿Cuánto invirtió en software una petrolera líder en 10 años?



**Los modelos de PM facilitan la comunicación humana.
No la reemplazan!**

El CMI es un Facilitador, no un Gerente General!





Un CMI debe incluir Reuniones de Alineación Estratégica



6.- No tener en cuenta la legitimación del líder (o de los mandos superiores)



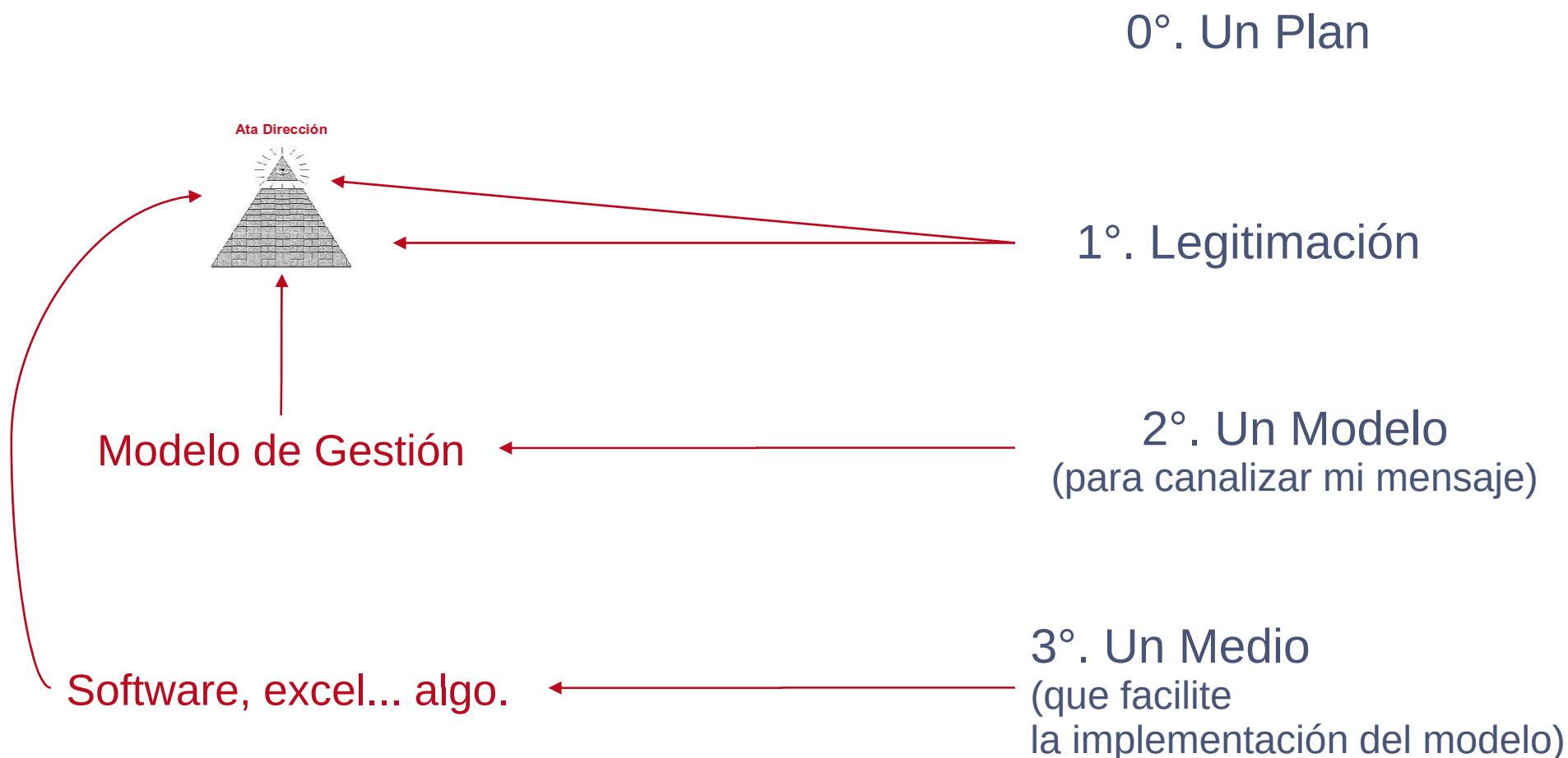
**Sin legitimación,
no hay implementaciones exitosas.**





Elementos Necesarios para Facilitar el Cambio

(Logro de Objetivos, logro de Estrategias,
Crecimiento, adaptarse a cambios en el ambiente)



**Cuadro de mando: organizando información para crear valor** Escrito por Alberto M. Ballvé

★★★★★

0 Reseñas

[Escribir reseña](#)[Acerca de este libro](#)

ballve

Ir

[Añadir a Mi biblioteca ▼](#)**Conseguir este libro**[Gestión 2000](#)[Capítulo 2](#)[Cuspide.com](#)[LibreriaNorma.com](#)[Buscar en una biblioteca](#)[Todos los vendedores »](#)**Libros relacionados**[Todos los libros relacionados »](#)

Enlaces patrocinados

[Gestión de BSC](#)[Acceso gratis a Software y](#)[Índice ▼](#)

Página 385

Resultado 1 de 2 de ballve en este libro - [Anterior](#) [Siguiente](#) - [Ver todo](#)**Telefónica de Argentina****Indicadores para la medición de áreas clave**

Área clave	Indicador clave	6/93	6/96
1. Rentabilidad	Beneficio/ventas	16,9	17,2
	Beneficio/activo	8,6	7,34
	Beneficio/patrimonio neto	10,6	11,8
	Beneficio por línea en servicio (anual)	137	127
	Facturación promedio por línea (mensual)	127	71
	Precio del pulso	0,039	0,043
	Cash flow por línea en servicio (anual)	310	317
	Años de amortización	8,2	8,7
2. Liderazgo en productos y servicios	Digitalización de la red	35	76,4
	Líneas en servicio c/100 habitantes	13,2	20,5
	Altas netas de líneas en servicio (anual)	14.652	33.064
	Participación de mercado (porcentaje de líneas instaladas)	55	56,3
	Grado de utilización de la conmutación	89,1	—
3. Calidad de servicio	Días de espera promedio para la reparación	3,25	1,5
	Tiempo de espera promedio para la conexión de una nueva línea (meses)	10	1,1



La Reputación de la Clase dirigente de la empresa también está en juego

Las implementaciones fallidas o abandonadas (Competencias, ISO, APO, CMI, etc.) generan escepticismo y falta de colaboración a las implementaciones futuras.

Cambian los directores de turno y se cancela el proyecto (y cada vez es más difícil obtener legitimación para el cambio)





Sin participación, sólo con verticalismo,
¿Cómo se puede lograr que los colaboradores
tomen “como suya” la estrategia?

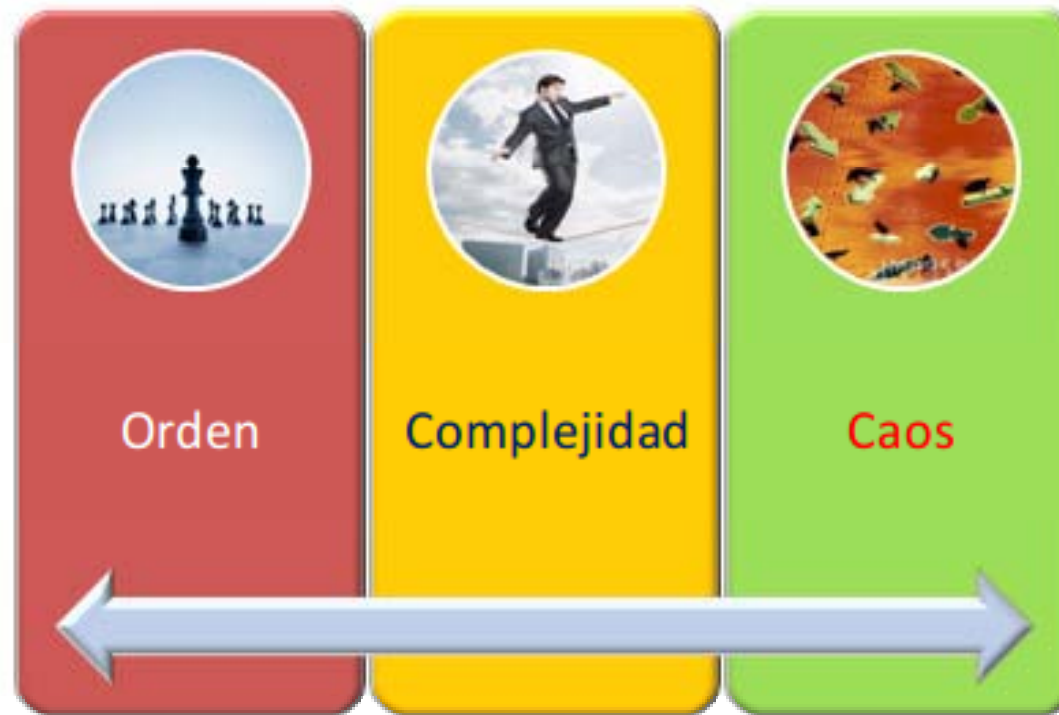


***“Hacer que la estrategia
sea tarea de todos,
todos los días”***





**Las Organizaciones muy ordenadas necesitan empoderamiento.
Las organizaciones muy caóticas, alineación.**

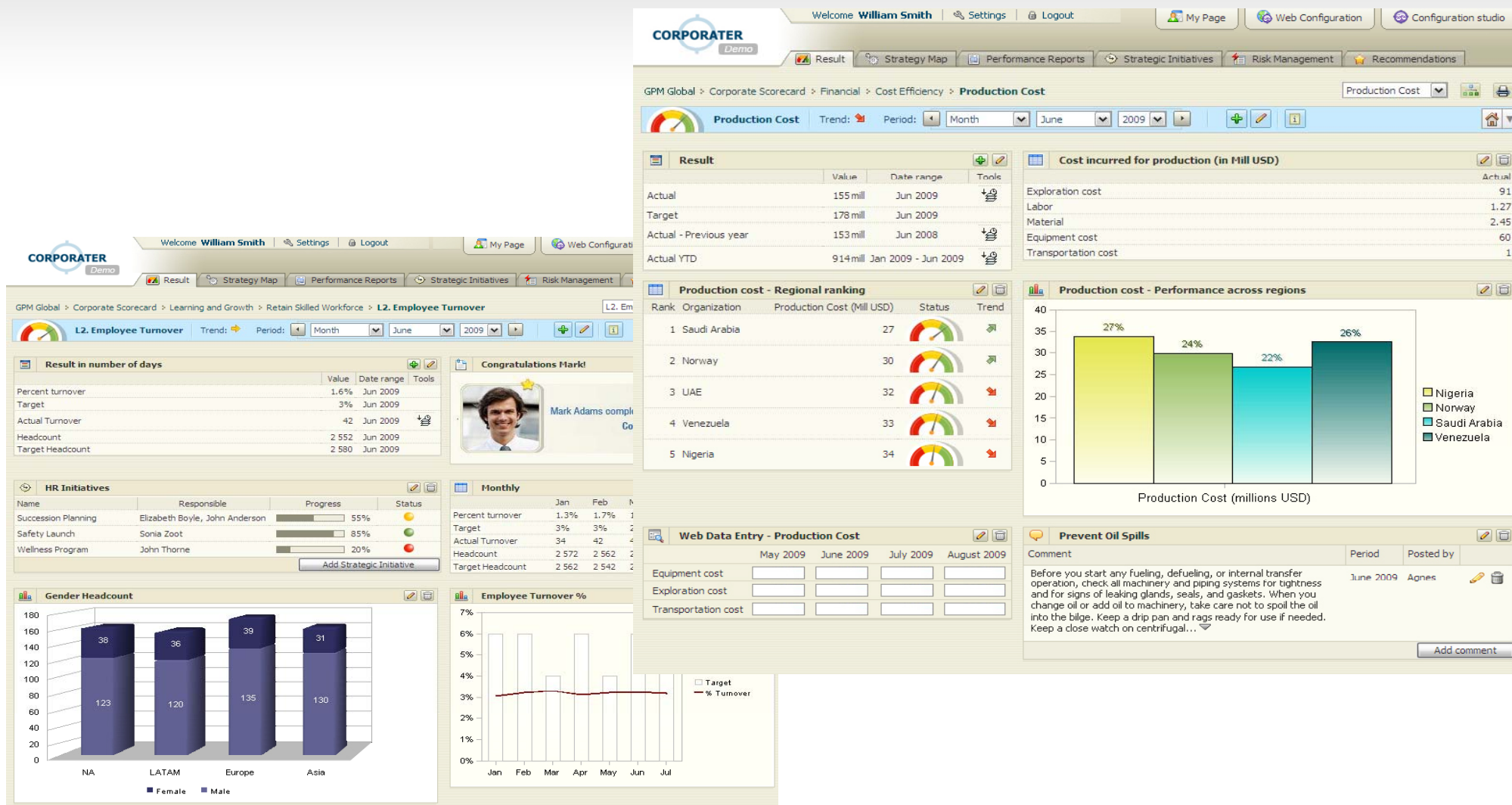


Empoderamiento



Alineación

“Entorno Colaborativo”



Un entorno colaborativo implica interacción entre los usuarios

8.- Falta de centralización, coordinación y “despliegue” del proyecto



**Cuando todos quieren poner lo suyo
sin coordinación efectiva se genera
el “efecto Frankenstein”**

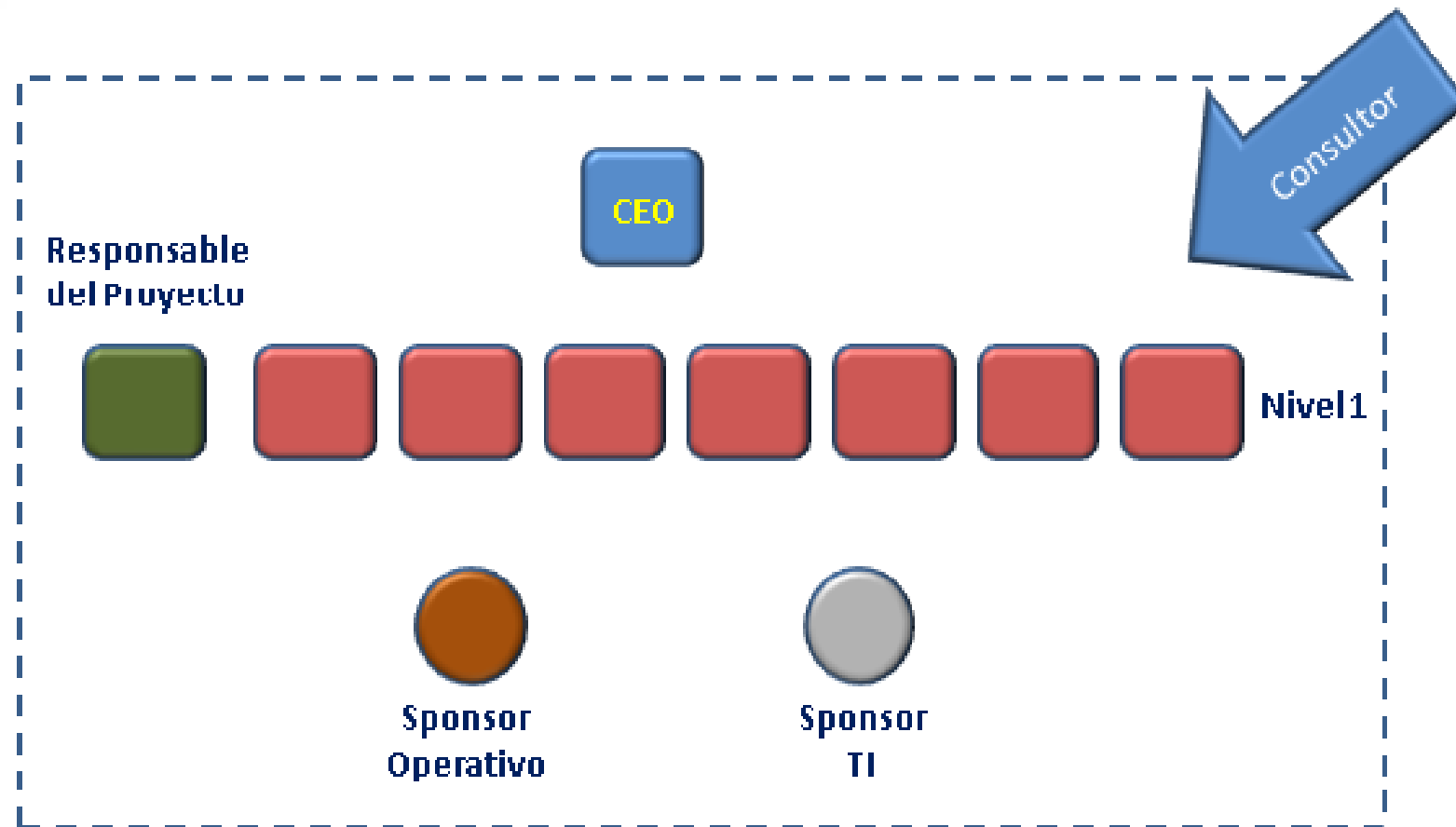


**... O no se termina el proyecto
por no haber
un responsable directo.**





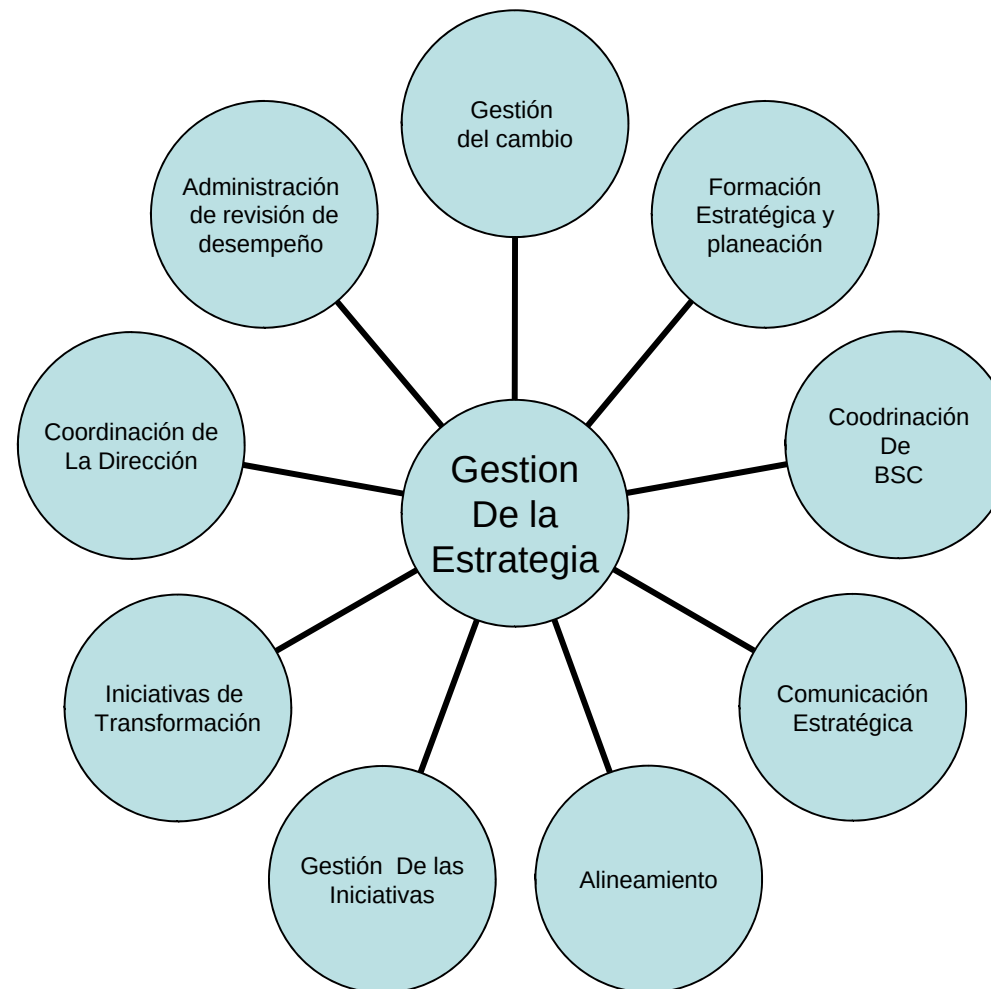
Roles recurrentes observados en implementaciones exitosas:



Una implementación de CMI debe ser un trabajo en equipo



Tendencia actual: Crear una oficina de Gestión Estratégica



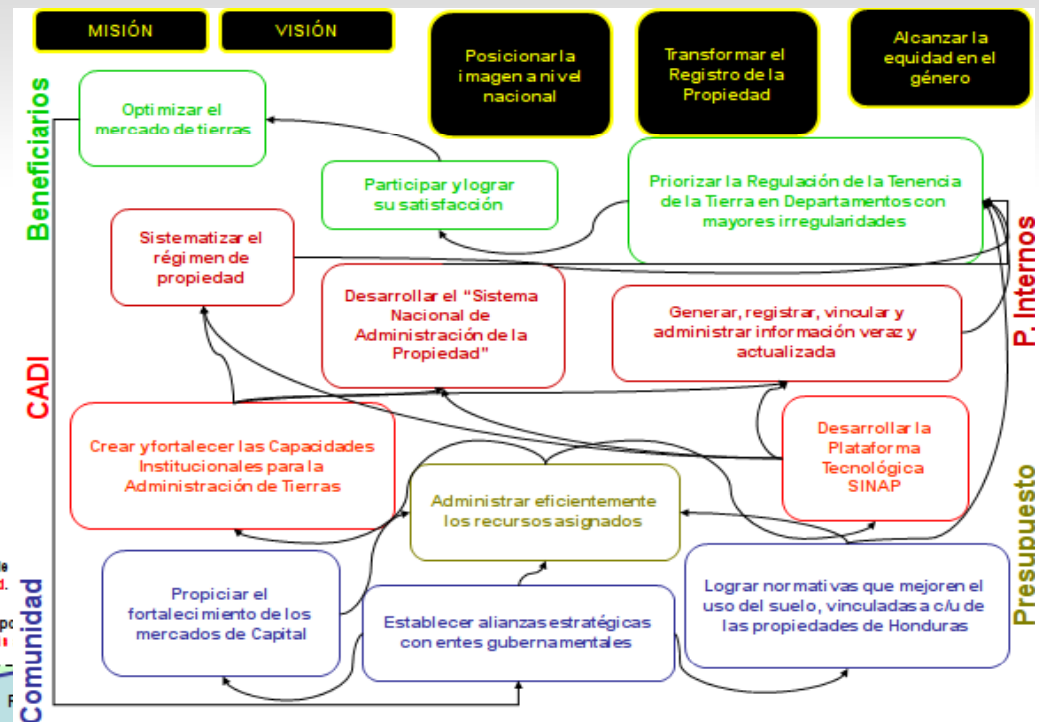
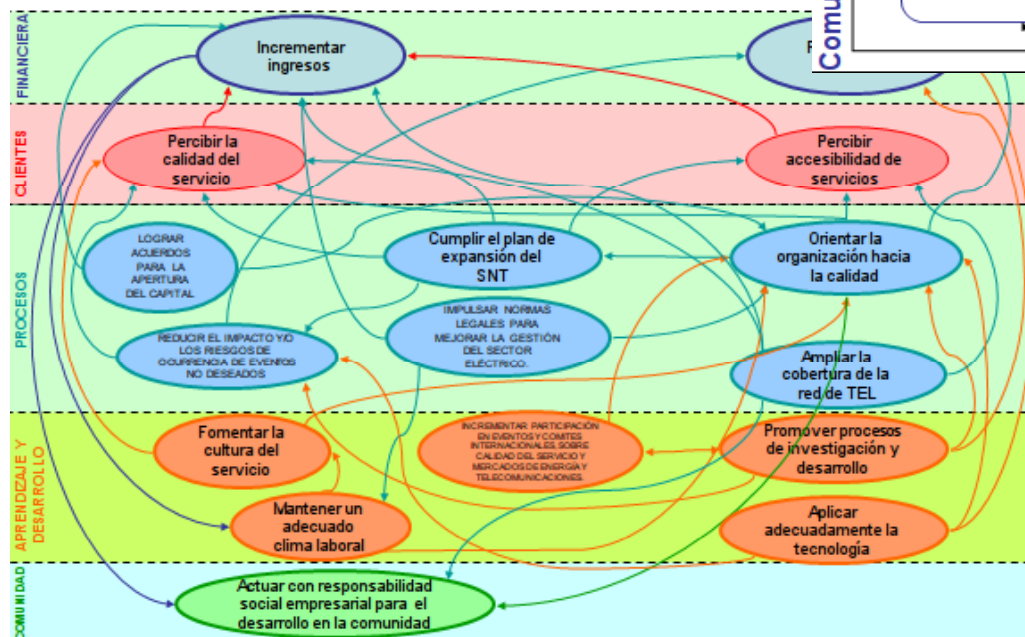




MATRIZ DE TABLERO DE COMANDO (Revisión 11 de Julio de 2006)

MISIÓN: Garantizar a nuestros clientes la disponibilidad del Sistema Nacional de Transmisión y de la red de telecomunicaciones, con calidad, generando valor para accionistas, colaboradores y la comunidad.

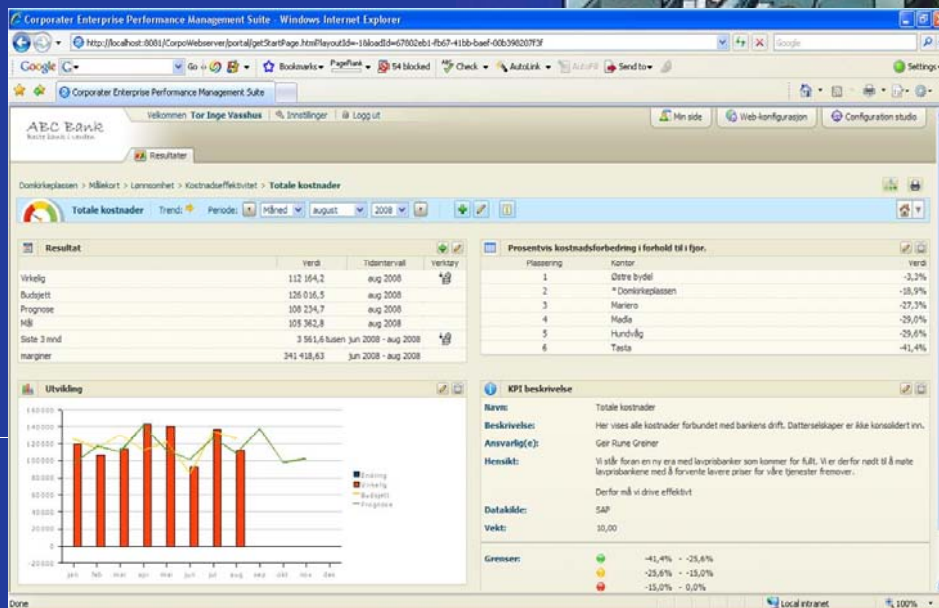
VISIÓN: En el 2010 ser una de las 5 primeras empresas de Sudamérica de transmisión de energía eléctrica y por telecomunicaciones que brindan la más alta calidad.

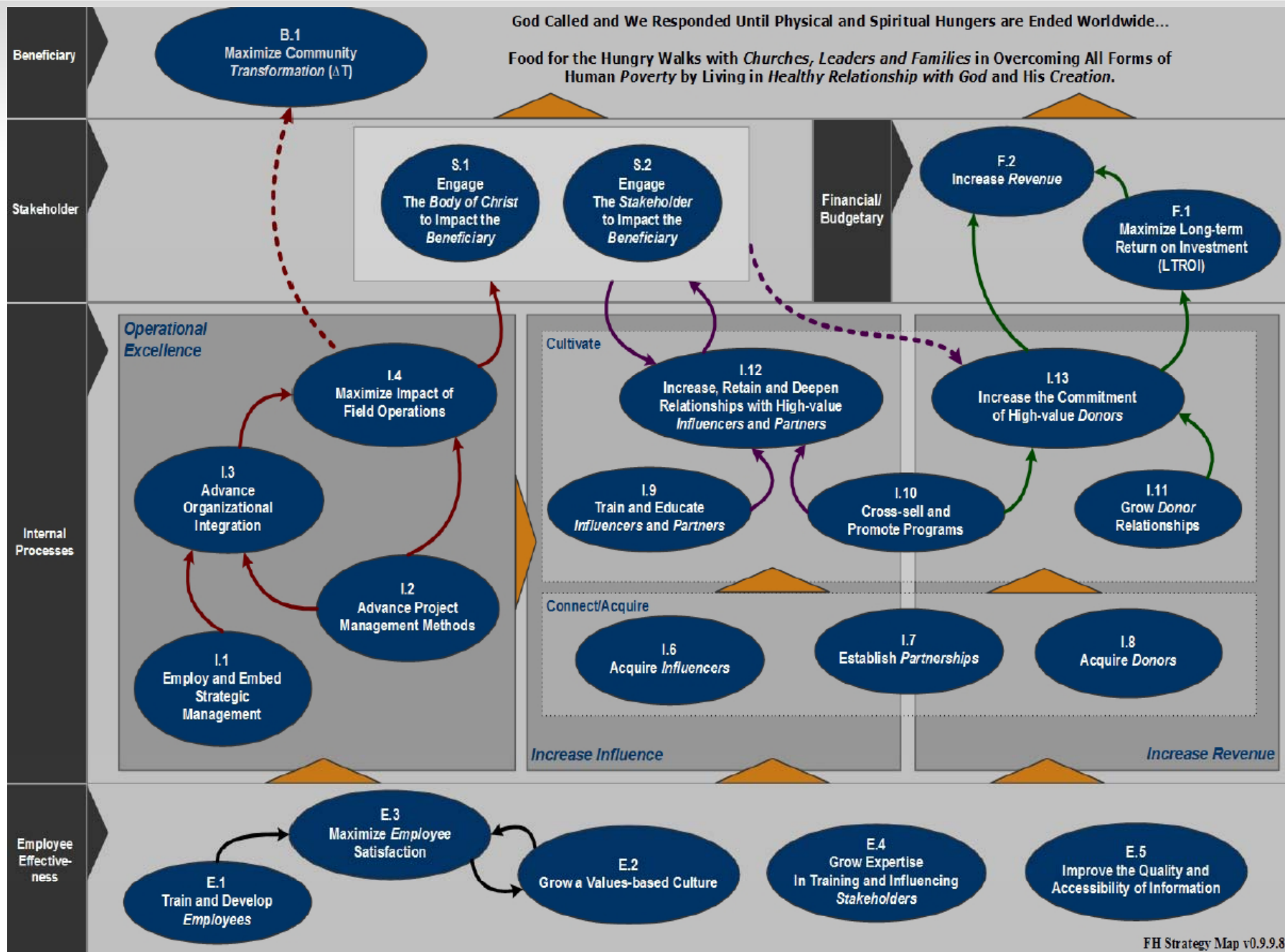


El Mapa Estratégico debe Facilitar la Comunicación

- Lógico.
- Racional.
- Secuencial.
- Objetivo.
- Centrado en los detalles
- Analítico

- Aleatorio.
- Intuitivo.
- Holístico.
- Sintetizador.
- Subjetivo.
- Centrado en un todo.







Food for the Hungry
Global Poverty Strategy
Steering the Course to Excellence



Vision:
 God called and we responded until physical and spiritual hungers ended worldwide.

Mission:
 To walk with churches, leaders and families in overcoming all forms of human poverty by living in healthy relationship with God and His creation.

RESPONDERS

Equip and Empower Responders to Overcome Poverty

PROCESSES

Find and Walk with High Impact Responders

Develop and Disperse Key Messages

Improve Continuously

Communicate and Collaborate Effectively



Grow and Diversify Resources

Excel in Stewardship and Accountability

RESOURCES

Leverage Technology

Attract, Equip and Retain the Right People to Walk with Responders

Translate our Values into Organizational Culture and Practice

CATALYSTS





Wellcome Augusto Lemos | Settings | Logout | My Page

VISTA - Scorecard

VISTA - Scorecard | Period: Month | June | 2012 | 1

WELCOME TO VISTA !

Financial

	Actual	Target	Status
Double Top Line			
Operating Revenue Growth			
Deflated Margins			
Operating Revenue	15.7MM USD	14.3MM USD	
Operating Income Margin	10.1%	9.3%	
Optimative Cash Flow			
Discretionary Cash Flow	-6.9USD MM	-21.3USD MM	
Cash Cycle	49 Days	48 Days	

Clients & Consumers

	Actual	Target	Status
Clients to see us as: Between the top 5-10 partners			
Suppliers rating		6.0	
MT Operating Revenue Accumulated Growth	7.3%	6.7%	
Most Profitable Suppliers			
TT Operating Revenue Accumulated Growth	8.3%	4.1%	
Key Audiences to see us as: One of the top 10 trustworthy companies in social responsibility and sustainability			
Media Survey			
Tactics to see us as: One of the top 5 companies to work with			
Structure & Strategy Alignment	13.0%	13.0%	
Employment of choice	2.0	20.0	
Tangor: The Kid's fruit flavor badly endorsed by mom			
Kids Appeal	0.0%	0.0%	
Mom Endorsement	40.5%	38.5%	
Cligit: The trendiest fruity hydration for women			
Better for you association	18.0%	22.0%	
Sportswomen association	22.0%	25.0%	
Philly: The touch of heaven in your daily food			
Diet enhancement association	65.0	44.0%	
Daily usage association			
Green: The preferred sweet snack for family moments that kids love			
Fun			
Cleanliness and sharing moments association			

INTERNAL PROCESSES

	Actual	Target	Status
TABO to drive powder beverages expansion within cold beverage market			
Share of value in MT	51.1%	48.7%	
Operating Revenue Growth			
Operating Revenue Accumulated Growth	9.8%	3.2%	
Net Contribution Margin			
Purchase cost	53.81%	47.01%	
Relevant CLSIST uniqueness for women			
Share of value within MT	5.7%	6.0%	
Operating Revenue Growth			
Operating Revenue Accumulated Growth	-44.5%	-34.6%	
Net Contribution Margin			
Reflexe PHILLY within the daily culinary			
Operating Revenue Growth			
Operating Revenue Accumulated Growth	1.4%	2.8%	
Net Contribution Margin			
Persephone	25.3%	25.5%	
Purchase cost	0.07 kg	0.43 kg	
Index to drive leadership in coconut			
Operating Revenue Growth	6.7%	6.3%	
Operating Revenue Accumulated Growth			
Net Contribution Margin			
Persephone	21.8%	20.5%	
Purchase Rate			
Attitudes & Aspirations as new levers of growth			
Acquisitions and Alliance Operating Revenue			
Achieve indispensable partnership in Modern Trade			
Good Business Plan fulfillment	50.0%	80.0%	
Build sustainable fast growing engine for Traditional Trade			
New Stores (000)	-11.5	-5.2	
MT			
Tangor Flavors			
Total numerical distribution	65.0%	65.0%	
Capitalize consumers with our shipping experience solutions			
Secondary Exhibitions in MT	99.0%	9.5%	
MT's mix in MT		18.0%	
Defend 2nd tier brands while strongly cut the tail			
Tactical Brands Gross Margin	26.9%	30.1%	
Tactical Brands Number			
Optimative Support & Supply retooling on demand generation			
Total Fixed Cost as % of RR	25.8%	25.7%	
Total Manufacturing Costs			
Total Production			
TBR as % of RR	3.1%	3.0%	
Defend perceived value differentiations and eliminate non perceived ones			
Total Rate and Price productivity driven by RD			
Tangor Preferred Quality - Moms	0.0%	62.5%	
Philly Preferred Quality	60.0%	60.0%	
One Superior Quality - Adults	54.0%	40.0%	
Feeder edge technology behind flexibility, innovation and sustainability			

Learn & Growth

	Actual	Target	Status
Build superstar talent base			
Organization Health: 1. ready now	76.0%	40.0%	
Retention of key talents - Voluntary turnover	4.0%	3.0%	
all processes: Better Run & Grow in place	54.3%	50.0%	
Board winning spirit on higher purpose and values			
Work in management positions	24.0%	25.0%	
Engagement rating	N/A	5.0	
Management effectiveness rating	N/A	5.0	
Remove the right IT platform to support business process			
Critical IT requirements coverage	24.0	27.0	

Version: 3.0.13.3 Copyright © Corporater 2008-20

• CMI de empresa líder mundial
(Consumo Masivo,
una filial de Latam)

• 260 Indicadores
en el Panel Principal!

• Luego transformaron
varios KPI
en sub-indicadores
(y quedaron 130
en el panel principal)

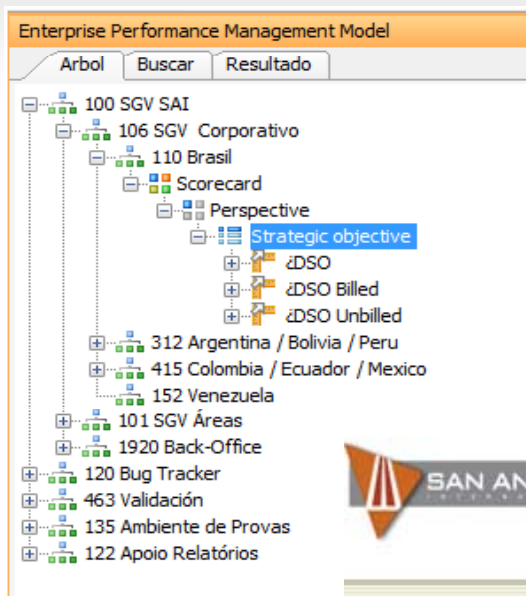


“Gerenciamiento por Excepción”

 Cost Managment Performance  		Actual	Budget	Status	Trend	Tools
In Year Savings						
	Hopper	64 254 797	86 604 140			
	Plan Reduction	63 154 797	50 000 000			
	Cost Avoidance	1 250 000	2 169 000			
	Revenue Enhancement	N/A	2 750 000			
In Year Savings by Sector - Deflation						
	Facilities Engineering & Construction	11 270 083	9 600 000			
	Drilling & Completions	41 926 180	30 000 000			
	Operation, Maintenance and Business Support	9 943 534	7 000 000			
	Logistic	15 000	3 400 000			
Annualized Savings						
	Hopper	67 228 051	88 725 840			
	Cost Reduction	66 128 051	84 875 840			
	Cost Avoidance	1 100 000	1 100 000			
	Revenue Enhancement	N/A	2 750 000			
Multi-Year Savings						
	Hopper	76 025 326	94 772 837			
	Cost Reduction	74 925 326	90 922 837			
	Cost Avoidance	1 100 000	1 100 000			
	Revenue Enhancement	N/A	2 750 000			
Inflation						
	Market Inflation	6.5%	9.0%			



Sincronización - Cascadeo

Bienvenido **Fabiola Melo**

Configuración

Salir

Mi página

Configura

Resultado

Organizaciones

- SGV SAI
 - SGV Corporativo
 - Brasil
 - Argentina / Bolivia / Peru
 - Colombia / Ecuador / Mexico
 - SGV Áreas
 - Bug Tracker
 - Validación
 - Ambiente de Provas
 - Apoio Relatórios

SGV SAI > SGV Corporativo > Brasil > **Scorecard**

Scorecard

Período: Mes

agosto

2010

YTD: ☐

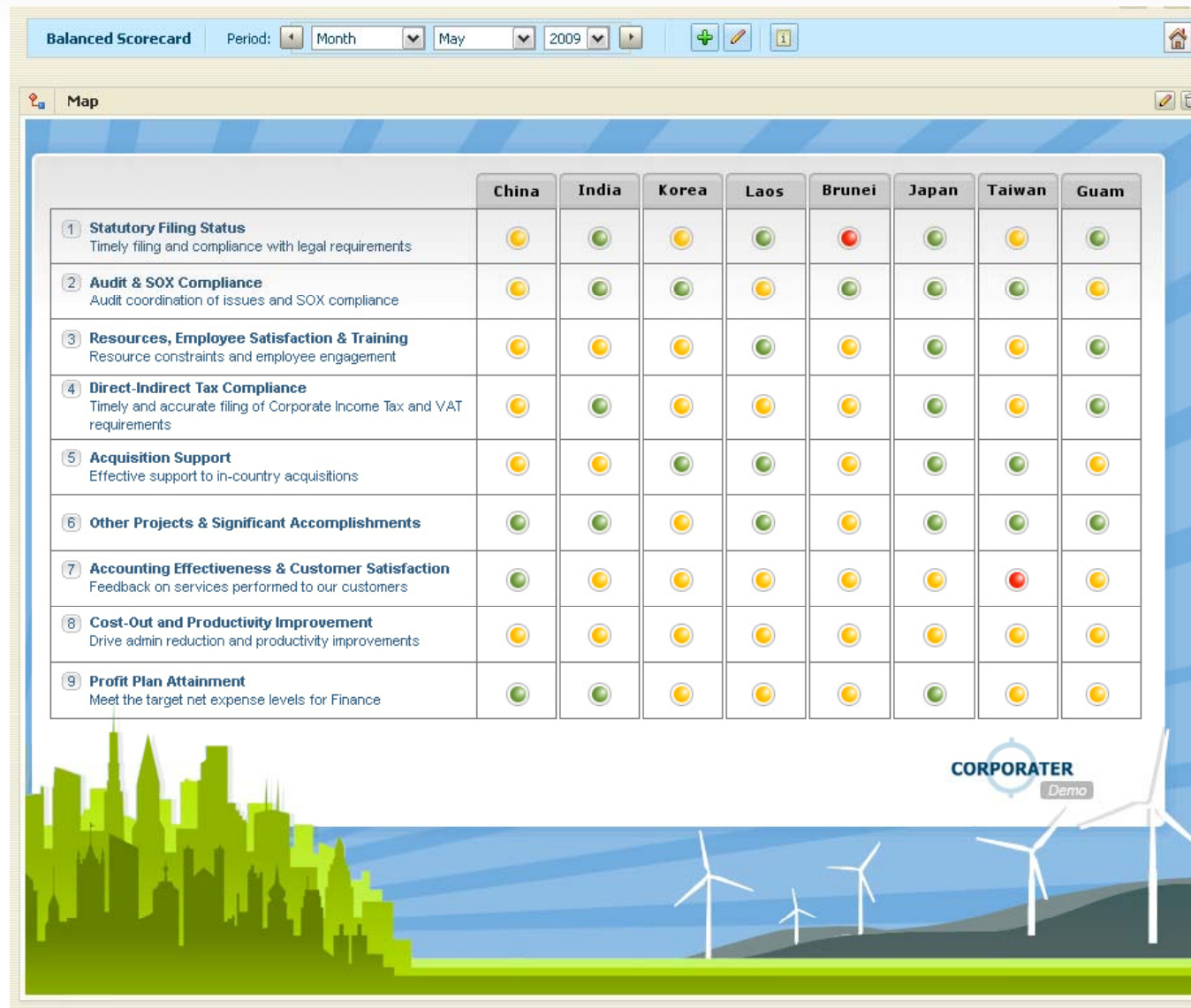
Perspective



	Real	Meta	Estado	Tendencia	Herramientas
Strategic objective			●	↗	
¿DSO Unbilled	34.05		●	↗	
¿DSO Billed	-238.97		●	↗	
¿DSO	-239.46		●	↗	



Sincronización - Cascadeo



“Drill-Down”

Corporater Enterprise Performance Management Suite - Windows Internet Explorer

http://192.1.1.117:8081/CorpoWebserver/portal/getStartPage.html?loadId=8155384402270035383

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Favoritos Corporater Enterprise Performance Management ...

Bem vindo Sistema Administrador Configurações Sair

Minha Página Configuração Web Configuration studio Help

Resultado

Equipler > Scorecard > Mercado & Clientes > Ampliar as vendas > Vendas Representantes > Meta

Meta Período: Mês Dezembro 2011 YTD: [icon] [icon] [icon]

Time drill

Nome	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Representantes	16 909 283	15 345 625	19 254 770	16 481 739	18 529 021	17 845 875	18 235 936	19 406 122	17 845 875	17 455 810	16 285 625	18 235 936
+ Afonso	592 980	538 497	674 704	578 445	648 552	623 463	637 061	677 859	623 463	609 863	569 065	637 061
+ Alexandre	1 742 806	1 576 726	1 991 925	1 700 466	1 935 993	1 881 014	1 922 515	2 047 017	1 881 014	1 839 512	1 715 010	1 922 515
+ Antares	79 677	72 631	90 247	77 795	85 868	81 628	83 387	88 663	81 628	79 869	74 593	83 387
+ Avilton	936 251	852 587	1 061 743	910 520	1 009 217	962 290	983 094	1 045 505	962 290	941 487	879 075	983 094
+ Bosso	1 414 416	1 284 899	1 608 691	1 378 887	1 543 838	1 482 649	1 514 956	1 611 873	1 482 649	1 450 344	1 353 426	1 514 956
+ Carlos	1 095 361	1 013 165	1 218 654	1 069 684	1 108 095	1 003 500	1 023 930	1 085 219	1 003 500	983 071	921 782	1 023 930
+ Castilhos	395 796	361 626	447 050	382 416	417 923	394 421	402 852	428 142	394 421	385 992	360 702	402 852
+ Celia	765 989	694 454	873 293	746 840	843 079	814 337	832 191	885 755	814 337	796 483	742 920	832 191
+ Christian	710 437	642 931	811 696	692 283	787 227	764 244	781 091	831 631	764 244	747 397	696 857	781 091
+ Danielle	87 807	80 392	98 930	84 897	91 962	86 223	88 052	93 539	86 223	84 394	78 906	88 052
+ Eduardo	1 521 621	1 382 213	1 730 733	1 486 347	1 664 513	1 598 784	1 633 625	1 738 151	1 598 784	1 563 941	1 459 414	1 633 625
+ Ellinaldo	37 807	34 290	43 084	36 870	41 555	40 094	40 973	43 607	40 094	39 217	36 583	40 973
+ Equipler	3 069 210	2 757 212	3 537 206	2 990 138	3 500 932	3 465 903	3 543 877	3 777 801	3 465 903	3 387 928	3 154 005	3 543 877
+ Jannes	103 280	93 511	117 933	100 471	114 028	110 550	112 983	120 284	110 550	108 117	100 815	112 983
+ João Carlos	486 344	444 180	549 592	475 258	520 389	491 820	502 349	533 934	491 820	481 291	449 706	502 349
+ João Luís	460 649	418 384	524 047	447 394	501 334	481 749	492 253	523 764	481 749	471 245	439 734	492 253
+ Julian Fábio	356 164	322 861	406 120	345 919	390 716	377 545	385 825	410 670	377 545	369 263	344 420	385 825
+ Marinho	268 116	244 244	303 924	261 726	289 674	275 916	281 873	299 748	275 916	269 957	252 083	281 873
+ Mário Jr.	202 937	184 753	230 215	196 951	218 548	208 553	213 066	226 604	208 553	204 040	190 502	213 066
+ Mauro	299 196	274 662	335 994	292 551	313 378	291 356	297 477	315 840	291 356	285 234	266 870	297 477
+ Mônica	284 723	259 290	322 872	277 629	307 679	293 343	299 684	318 707	293 343	287 002	267 979	299 684
+ Naves	154 458	140 592	175 258	150 504	167 138	159 585	163 041	173 406	159 585	156 130	145 764	163 041
+ Reginaldo	162 050	147 034	184 573	157 959	177 730	171 278	175 024	186 262	171 278	167 531	156 293	175 024
+ Roberto	112 024	102 132	126 861	109 519	120 809	114 794	117 267	124 684	114 794	112 322	104 905	117 267
+ Sérgio Jovino	32 123	29 141	36 598	31 367	35 321	34 058	34 802	37 038	34 058	33 312	31 076	34 802

11:29 10/12/2010



Factores Claves de éxito (Organizacionales)

- .Comunicación Humana, y frecuente (más allá de la blackberry, skype, messenger, email, intranet. Yammer, Tweeter, Facebook, Linkedin, Sharepoint, RSS, Internet, etc).
- .Legitimación de la Plana Mayor.
- .Trabajar en Equipo.
- .Tener Sponsors Internos en diferentes áreas y jerarquías.
- .Trabajar con un consultor en Estrategia – CMI.
- .No avanzar en una implementación si no hay un Plan (no poner el carro delante de los caballos).
- .No avanzar en una implementación si los usuarios finales no tienen idea de qué es el CMI!
- .Fomentar la “cultura de la medición”, aún si no hay un proyecto de implementación de PM en el horizonte.



Factores Claves de éxito (De Software)



**Capacidad de Integrar
Diversas fuentes de datos**

**Baja dependencia
de mi propia Area de TI**

**Capacidad de agendar
importaciones de datos**

**Baja dependencia
de Consultores de TI**

Basado en Web

**Rapidez
de Implementación**

**Mapas Estratégicos
Interactivos**

**Sistemas de alerta
en base a eventos**

**Reportes customizados
y de distribución programada**

Iniciativas Estratégicas



Principales líneas observadas en los modelos actuales

•Modelos mixtos de BSC y:

- Tableros operativos
- ABC Costing
- Gestión del Riesgo
- Gestión por Competencias
- Administración por Objetivos
- Sistemas de despliegue de Iniciativas combinado con sistema de bonus.

•Integración de mapas conceptuales, visuales y estratégicos con Tableros de Control.

•“Humanización” de los Tableros de Control.

Muchas Gracias



WORLD'S LEADING PROVIDER OF
ENTERPRISE PERFORMANCE MANAGEMENT SOLUTIONS

