II Jornada Profesional de Balanced Scorecard

20 - noviembre

Valencia - España

ALTAIR
Consultores en Finanzas Corporativas. S.R.L.

IMAL

ISO-9002
QS-9000
ISO-14000

Implantación del Cuadro de Mando Integral en Imal S.A. - (Sector automóvil)

BIENVENIDOS

Jairo Mahecha Collazos

Implantación del Cuadro de Mando Integral en Imal S.A. (Sector automóvil)

ISO-9002
QS-9000
ISO-14000

Contenido

- Antecedentes
- Concepción del pensamiento Estratégico
- Establecimiento de estándares de medición
- Elaboración y divulgación del mapa estratégico
- Gerencia del Valor (Resultados a través de la relación Causa-Efecto)
- Aplicación de Tecnologia Informática

II Jornada Profesional de Balanced Scorecard

ISO-9002 QS-9000 ISO 14000

Empresa Familiar

Fabricante de:

Elementos de Suspensión y seguridad para vehículos

VENTAS ANUALES

35 Mlls de US$

350 empleados

PRINCIPALES CLIENTES

RENAULT

GENERAL MOTORS

FORD-MAZDA-

MERCADO DE REPOSICION

PRODUCTOS

HOJAS DE BALLESTA

RESORTES HELICOIDALES

CINTURONES DE SEGURIDAD

Implantación del Cuadro de Mando Integral en Imal S.A. (Sector automóvil)

Contenido

Antecedentes

ISO-9002
QS-9000
ISO-14000

SITUACION DE IMAL S.A.

ISO-9002 QS-9000 ISO-14000

ANTES

- COMPETENCIA CERRADA
- LIDER DE PARTICIPACION EN EL MERCADO
- ALTO MARGEN DE CONTRIBUCION
- DISPONIBILIDAD DE RECURSOS
- CONTABILIDAD CON ENFOQUE FISCAL

NECESIDADES DE INFORMACION

- BALANCE GENERAL
- ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS
- ALGUNOS INDICES FINANCIEROS
- DECLARACION DE RENTA (Impuestos)

ESTILO DE DIRECCION HACIA EL NEGOCIO

- VISTA A CORTO PLAZO
- DESICIONES GUIADAS (Por partes del cuerpo humano)

ACTUAL

- ECONOMIA GLOBALIZADA
- MAYOR NIVEL DE COMPETENCIA (ISO)
- RECESION ECONOMICA
- DISMINUCION DE MARGENES DE CONTRIBUCION
- RELEVANCIA EN LOS ESTADOS FINANCIEROS = ANALISIS DEL VALOR (Generacion de Riqueza)
  Superacion de expectativas / stakeholders

NECESIDADES DE INFORMACION

- PLAN DE NEGOCIOS (Basado en un esquema estratégico)
- CONTROL INTEGRAL DE GESTION (Costos ABC, Benchmarking, Target costing, Ejecucion presupuestaria,EVA
- DIRECCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN Y EVALUACION DE LA ESTRATEGIA- BSC
  Llevar la MISION a la ACCION

ESTILO DE DIRECCION HACIA EL NEGOCIO

- GERENCIA PARTICIPATIVA- (Trabajo en equipo)
- ACTITUD FRENTE AL CAMBIO

(Cambio de Era o Era de cambios)

Jairo Mahecha Collazos

Implantación del Cuadro de Mando Integral en Imal S.A. (Sector automóvil)

Contenido

- Antecedentes
- Concepción del pensamiento Estratégico

ISO-9002
QS-9000
ISO-14000

ISO-9002
QS-9000
ISO-14000

Concepción del pensamiento Estratégico

Proceso de sensibilización y aprendizaje

Abonar el terreno

Dirección
Alta gerencia
Gerencia media

Asesor externo

Cómo Trabajar en Equipo

Qué es Planeación estratégica

Indicadores de Gestión

Al dar participación genera compromiso

Sincronización

Liderazgo

Metodología:

4 Talleres prácticos

Películas, lecturas...

Filosofía de dueño:

...Hacer las cosas bien desde la primera vez.... y con gusto.

MODELO DE PLANEACION ESTRATEGICA

Dueño (1)
Equipo Alta gerencia (5)
Gerencia Media (14)
Asesor Externo (1)
Administrativos (19)

NIVEL ESTRATEGICO

VISION

MISION

PRINCIPIOS

OBJETIVOS Y METAS

1 | 2 | 3 | 4

ESTRATEGIAS

NIVEL TACTICO

A	A	A	A .....
B.....	B	B	B .....
C	C	C	C .....

FACTORES CLAVE DE ÉXITO

Indicadores - 1er Nivel

NIVEL OPERATIVO

1 | 2 | 3 | 4 | 5 | **GRUPOS INTERDISCIPLINARIOS** | 16 | 17 | 18 | 19 | 20

PLANES DE ACCION

Indicadores 2o Nivel

Gestión por procesos

EVALUACION DEL DESEMPEÑO → BSC- Cuadro de Mando Integral

Jairo Mahecha Collazos

II Jornada Profesional de Balanced Scorecard

Concepción del pensamiento Estratégico

MODELO DE PLANEACION ESTRATEGICA

MISION

Imal s.a es una empresa del sector automotor, que trabaja en la generación permanente de valor, hacia sus clientes, proveedores, colaboradores, accionistas y la comunidad en general . Orientado a:

Suministrar a sus clientes sistemas de suspensión y seguridad con alta calidad

Ampliar e incrementar la participación en sus mercados.

Mantener la fidelidad de sus clientes superando sus expectativas

Contribuir a la preservación del Medio Ambiente

Desarrollar en forma integral su potencial humano hacia el mejoramiento continuo.

VISION

Hacia el año 2005, ser una empresa globalizada, generadora de valor, altamente competitiva, comprometida con el desarrollo sostenible; con clientes satisfechos y fieles, en los mercados de equipo original y reposición del sector automotor.

PRINCIPIOS

Etica
Superación
Entusiasmo
Compromiso
Trabajo en Equipo
Sentido de pertenencia y lealtad
Liderazgo

OBJETIVOS

- GENERAR RIQUEZA
- CRECER EN VENTAS
- AUMENTAR PRODUCTIVIDAD
- INNOVACION Y MEJORA CONTINUA

BALANCED SCORECARD (Base conceptual)

Financiera

Rentabilidad

EVA-Dupont-
Flujo de Caja

Cliente

Lealtad del
Cliente

Estrategias

Innovacion y Aprendizaje

Desarrollo nuevos Productos

Tecnologia BI

Satisfaccion del Empleado

Mantenimiento Sistemas de Calidad

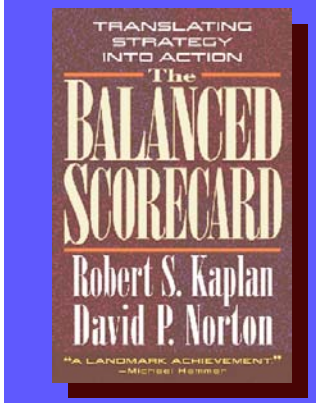
Procesos Internos

(-) Tiempos de produccion

Optima Utilizacion de la Capacidad de fabrica

(-) Desperdicio

ISO-9002
QS-9000
ISO-14000



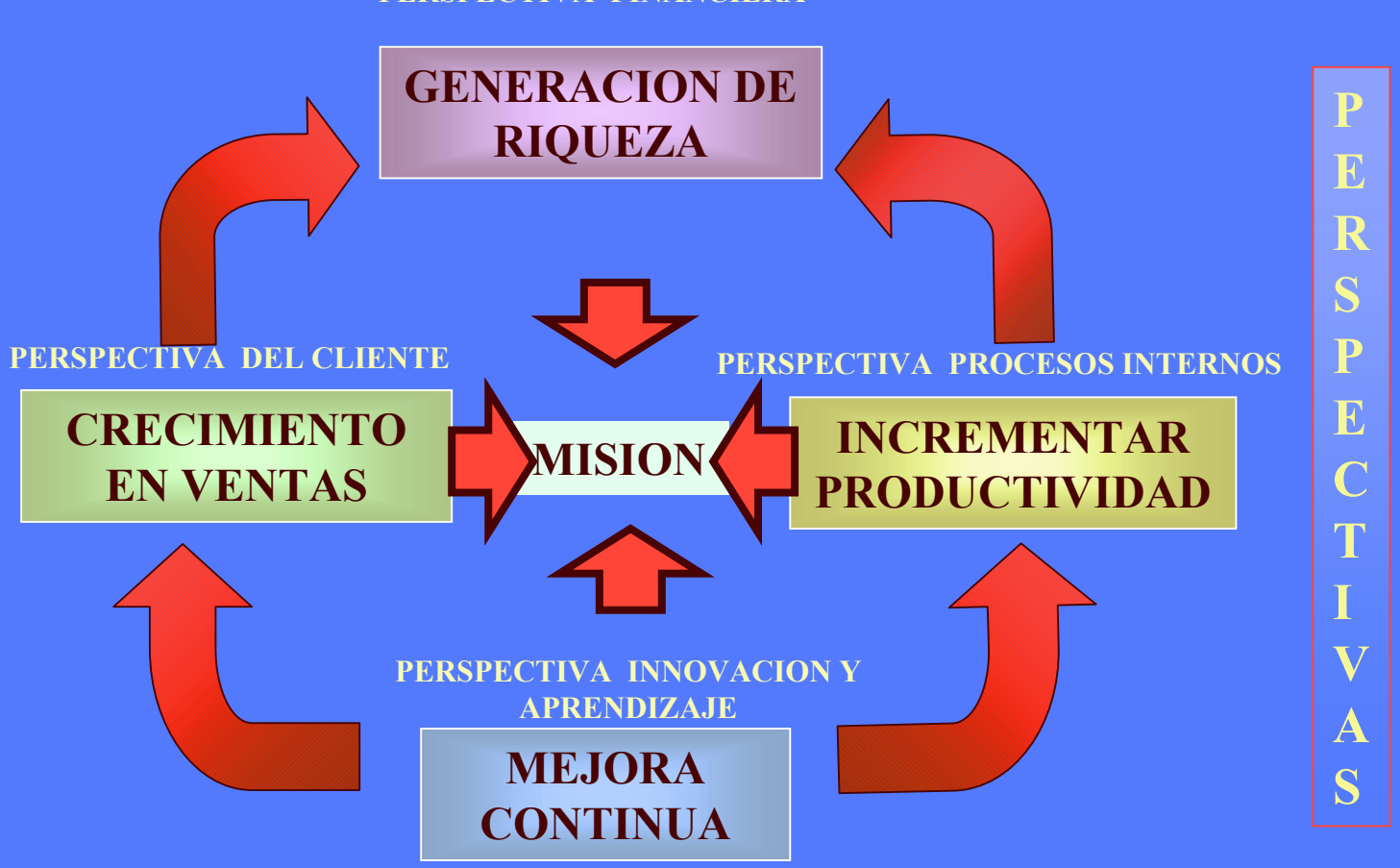
Riaz
Khadem

II Jornada Profesional de Balanced Scorecard

ENLACE DEL PLANEAMIENTO ESTRATEGICO CON EL ESQUEMA DE BSC

ISO-9002
QS-9000
ISO-14000

OBJETIVOS



PERSPECTIVAS

AFP :Análisis Financiero en una página

ACP : Análisis de la Calidad en una Página

IGAP: Informe de Gestion Ambiental

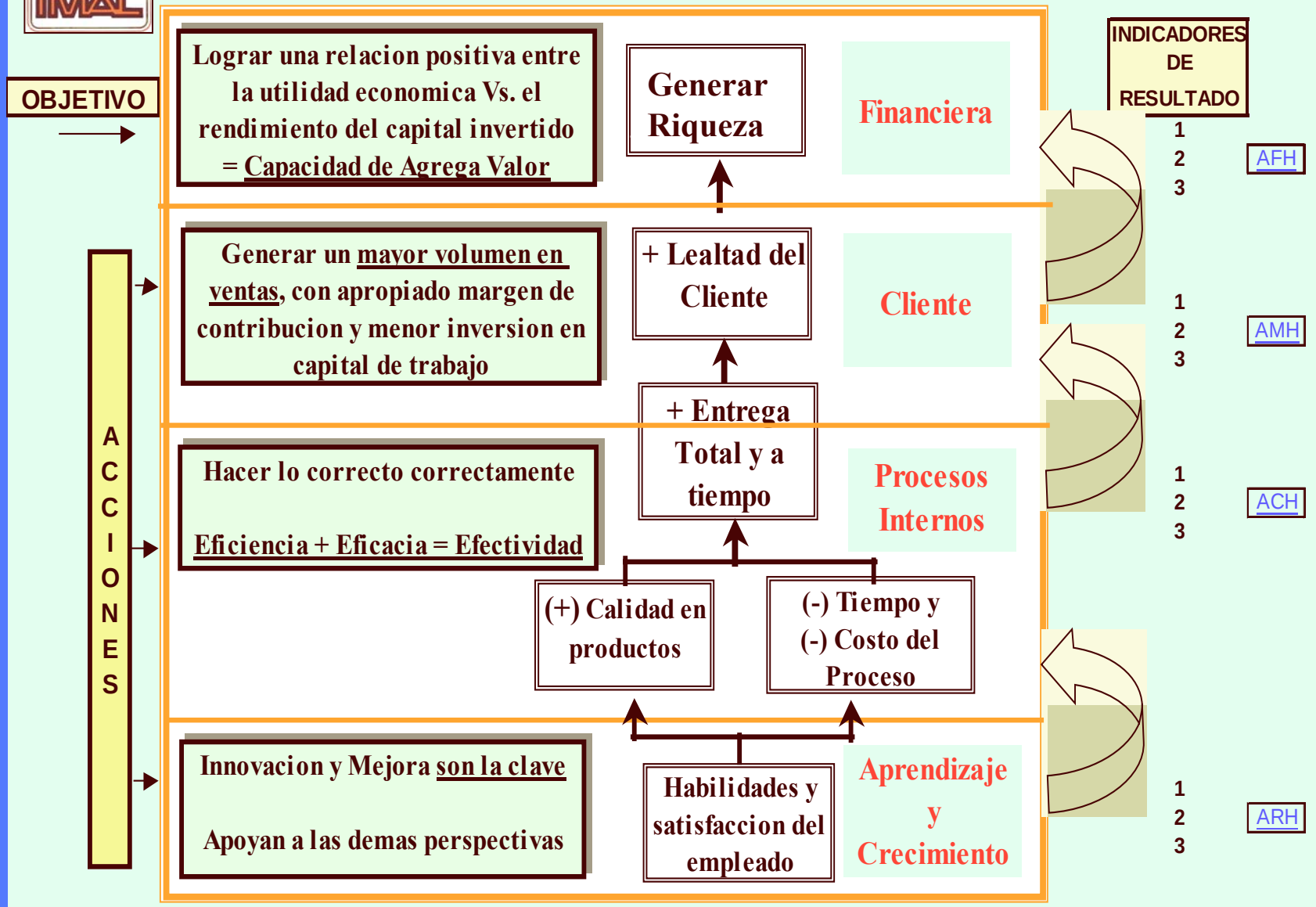
ISP: Informe Social en una Página

AMP : Informe Ventas en una Página

Jairo Mahecha Collazos

BALANCED SCORECARD (MAPA ESTRATEGICO MACRO)

RELACION ENTRE LAS MEDICIONES
Y EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS PROPUESTOS



Implantación del Cuadro de Mando Integral en Imal S.A. (Sector automóvil)

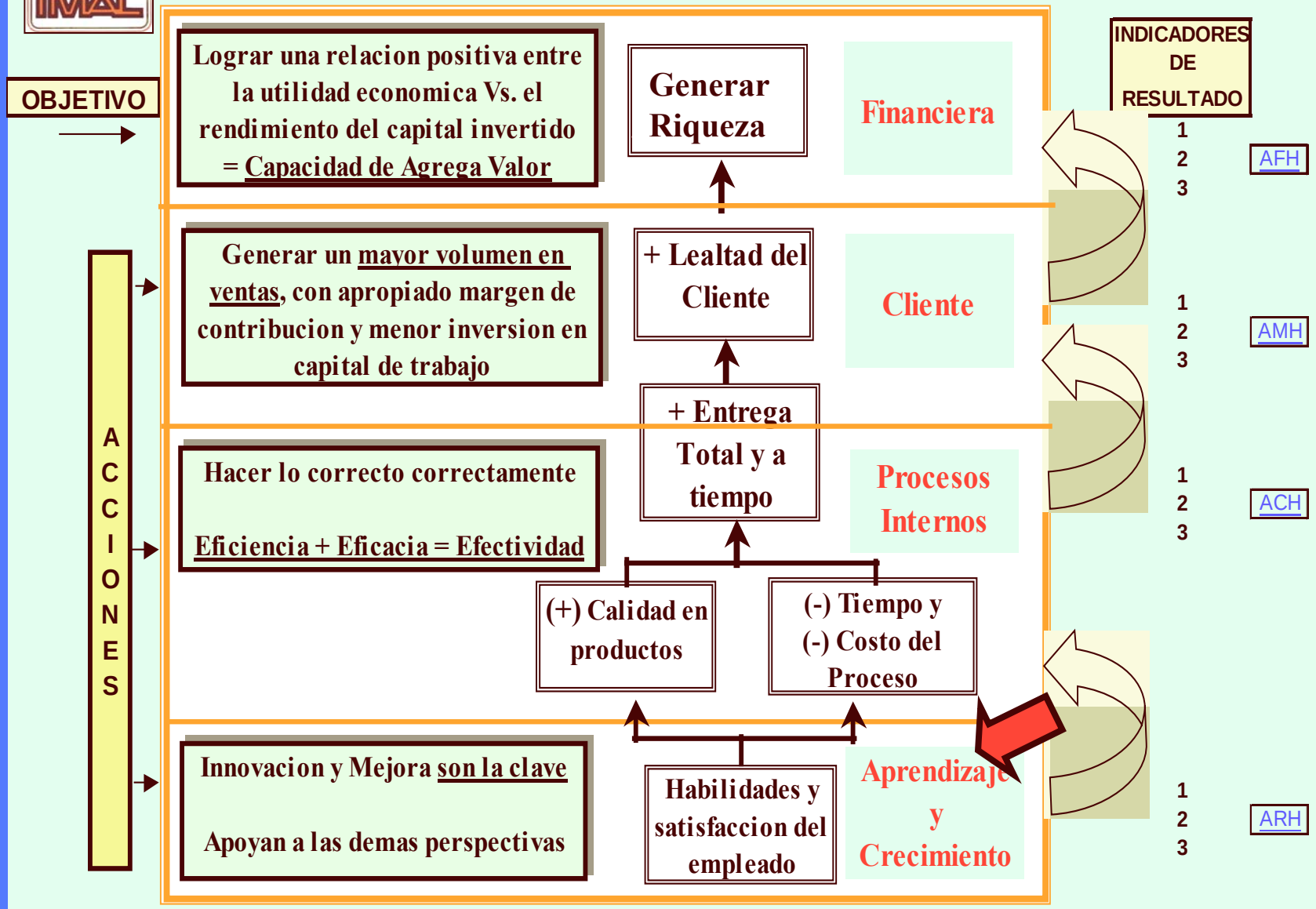
ISO-9002
QS-9000
ISO-14000

Contenido

- Antecedentes
- Concepción del pensamiento Estratégico
- Establecimiento de estándares de medición

BALANCED SCORECARD (MAPA ESTRATEGICO MACRO)

RELACION ENTRE LAS MEDICIONES
Y EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS PROPUESTOS



CUADRO DE MANDO INTEGRAL

INICIO

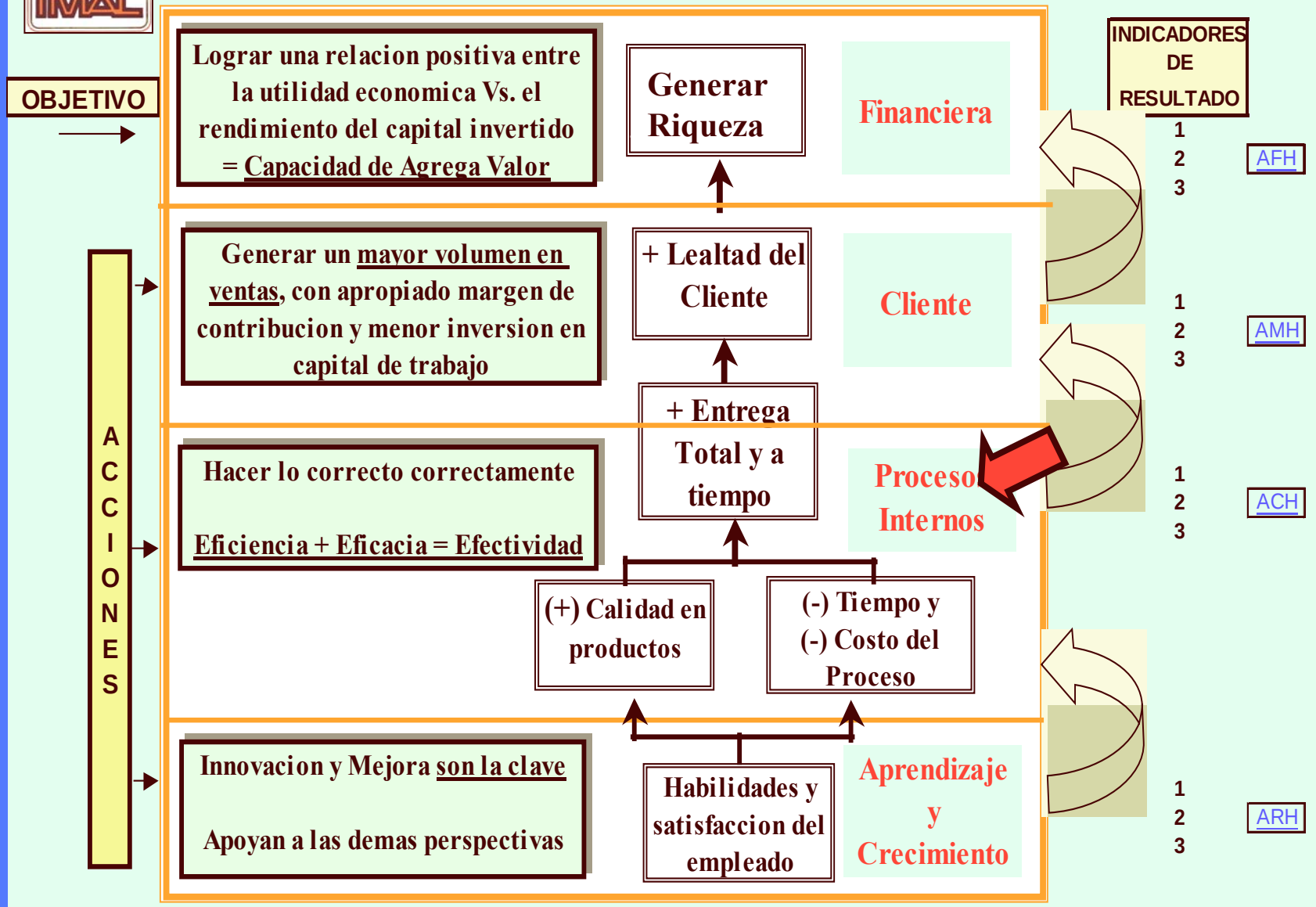
BALANCED SCORECARD

PERSPECTIVA DE INNOVACION Y APRENDIZAJE

OBJETIVO ESTRATEGICO # 4	INDICADOR	RESULTADOS					TENDENCIA	OBJETIVO 2000	METAS 2004	BENCHM
MEJORA CONTINUA		1997	1998	1999	2000	A Marzo				
ESTRATEGIAS										
SISTEMA DE CALIDAD										
ISO 9000 (Resultados)	Devoluc PPM				508	300		-	-	
ISO 14001 (Implementacion)	% PROGRAMA				85%	90%		100%	100%	
DESARROLLO HUMANO INTEGRAL										
AUSENTISMO	% Horas/H				5,0%	4,0%		0,0%	0,0%	
ROTACION	% Rotacion				3%	4%		2%	1%	
ACCIDENTALIDAD	# Accidentes				3	2		0	0	
ACCIDENTALIDAD - ILI	Indice ILI				1,00	1,00		0,00	0,00	
SALARIO PROMEDIO (Fabrica)	us$/persona/año				2,898	2,995		3,000	3,500	2,300
CAPACITACION	Horas/H				50	60		85	100	
SISTEMAS DE INFORMACION										
BASE DATOS MERCADEO	%				78%	86%		100%	100%	
BASE DATOS PRODUC - ASW	%				65%	72%		90%	100%	
CONTROL DE GESTION (BSC)	%				85%	95%		100%	100%	
INNOVACION Y DESARROLLO										
NUEVAS REFERENCIAS	# de Ref				2.700	3.000		3.400	7.000	

BALANCED SCORECARD

RELACION ENTRE LAS MEDICIONES
Y EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS PROPUESTOS



CUADRO DE MANDO INTEGRAL

INICIO

BALANCED SCORECARD

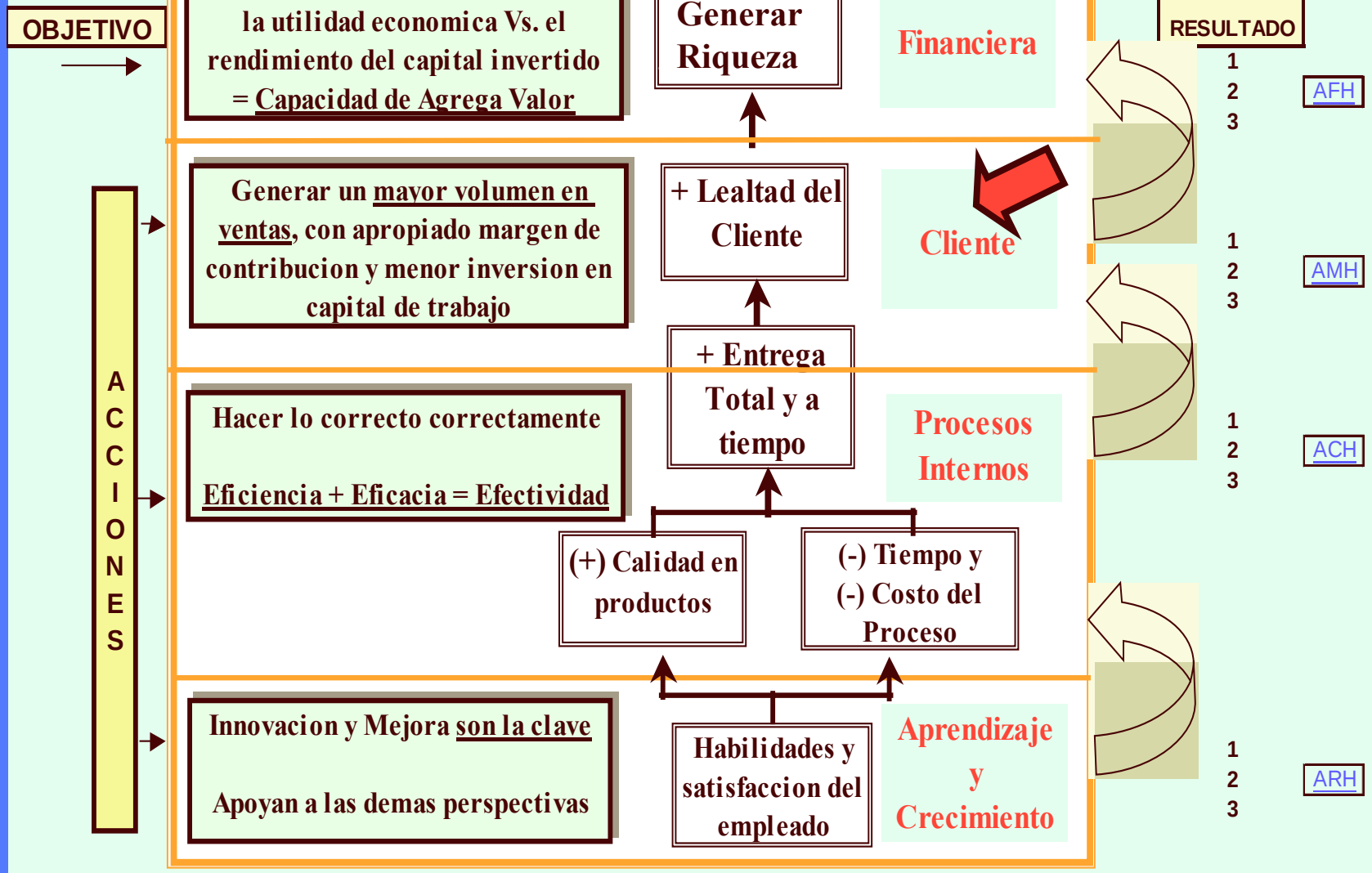
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

OBJETIVO ESTRATEGICO # 3	INDICADOR	RESULTADOS					TENDENCIA	OBJETIVO 2000	METAS 2004	BENCHM
INCREMENTAR PRODUCTIVIDAD		1997	1998	1999	2000	2001				
ESTRATEGIAS										
NIVEL DE PRODUCTIVIDAD EN PLANTA										
BALLESTAS	UN/HORA/H				5,8	5,9		6,1	10,0	
CINTURONES	UN/HORA/H				5,2	4,9		6,5	8,0	
HELICOIDALES	UN/HORA/H				6,8	7,0		7,6	11,0	
NIVEL DE PRODUCTIVIDAD GLOBAL										
VENTAS EN US$	US$ 000				10.000	10.850		15.000	25.000	
PERSONAS	#				250	261		300	357	
US$ / PERSONA AÑO	US$				41.000	41.500		50.000	70.000	
OPTIMIZACION DE PROCESOS										
DESPERDICIO EN CORTE	% / CORTE				6,0%	7,0%		5,0%	3,0%	
TIEMPO IMPRODUCTIVO (Paradas)	% / DISPON				15%	15%		5%	3%	

Jairo Mahecha Collazos

BALANCED SCORECARD

RELACION ENTRE LAS MEDICIONES
Y EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS PROPUESTOS



CUADRO DE MANDO INTEGRAL

BALANCED SCORECARD

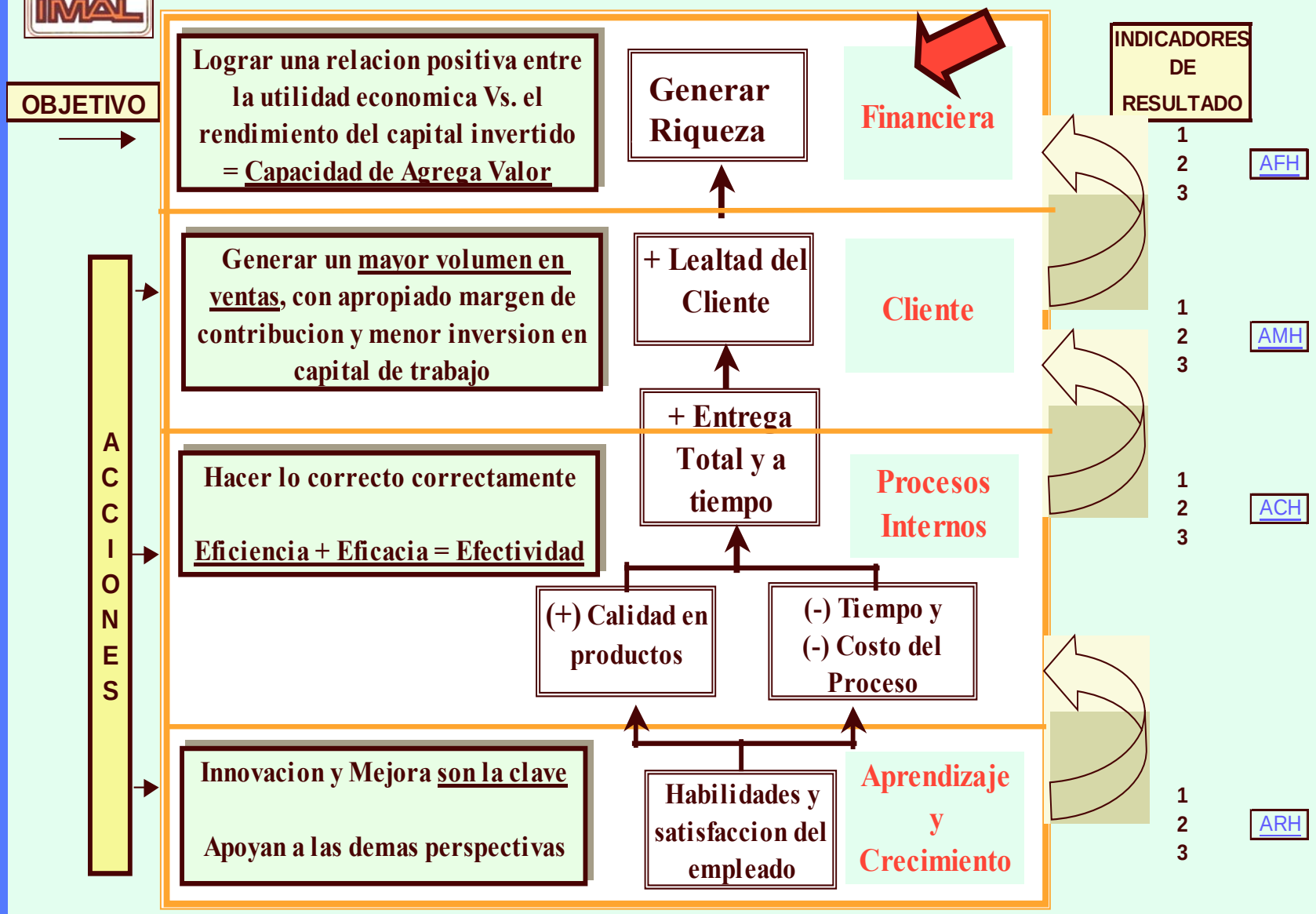
INICIO

PERSPECTIVA DEL CLIENTE

OBJETIVO ESTRATEGICO # 2	INDICADOR		RESULTADOS					TENDENCIA	OBJETIVO 2000	METAS 2004	BENCHM
CRECIMIENTO EN VENTAS			1997	1998	1999	2000	2001				
ESTRATEGIAS											
EJECUCION PPTAL DE VENTAS $ POR LINEA											
BALLESTAS	% CUMP R/P					99%	95%		100%	100%	
CINTURONES	% CUMP R/P					87%	80%		100%	100%	
HELICOIDALES	% CUMP R/P					95%	95%		100%	100%	
EJECUCION PPTAL DE VENTAS $ POR NEGOCIO											
REPOSICION	% CUMP R/P					96%	97%		100%	100%	
ENSAMBLADORAS	% CUMP R/P					85%	82%		100%	100%	
EXPORTACIONES	% CUMP R/P					102%	105%		100%	100%	
						99%	100%				
PROGRAMA EXPORTACIONES											
US$ / TOTAL VENTAS EXP	US$ 000					1.734	1.785		1.700	2.500	
% EJECUCION PRESUPUESTAL	% CUMP R/P					102%	105%		100%	100%	
OPORTUNIDAD EN ENTREGAS											
ENSAMBLADORA	%	#				100%	99%		100%	100%	
REPOSICION	%	#				87%	86%		95%	95%	

BALANCED SCORECARD

RELACION ENTRE LAS MEDICIONES
Y EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS PROPUESTOS



CUADRO DE MANDO INTEGRAL

BALANCED SCORECARD

INICIO

PERSPECTIVA FINANCIERA

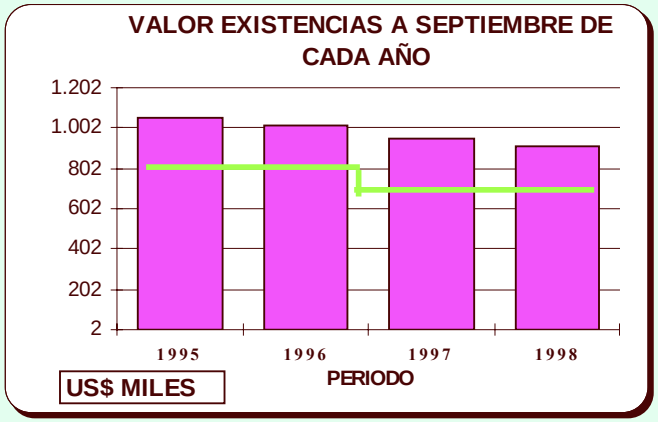
OBJETIVO ESTRATEGICO # 1	INDICADOR	RESULTADOS 1997	1998	1999	2000	2001	TENDENCIA	OBJETIVO 2001	METAS 2005	BENCHM
OPTIMIZAR RENTABILIDAD										
	E.V.A. $ Mlls				295	310	→	250	500	
ESTRATEGIAS										
OPTIMIZACION CAPITAL DE TRABAJO										
INVENTARIOS	Dias				159	138	→	120	90	
CARTERA	Dias				87	89	→	80	60	
OPTIMIZAR ESTRUCTURA DE COSTOS										
BALLESTAS	% Mg Bruto				38%	37%	↘	40%	42%	
HELICOIDALES	% Mg Bruto				12%	16%	→	20%	35%	
CINTURONES	% Mg Bruto				10%	9%	↘	20%	20%	
SEGUIMIENTO PRESUPUESTO GASTOS										
OPERACIONALES	% / VENTAS				18,97%	18,5%	↘	14,50%	10,00%	
FINANCIEROS NETOS	% / VENTAS				11,20%	10,8%	→	10,00%	5,00%	
DESCUENTOS CIALES CONDIC	% / VENTAS				3,60%	3,5%		2,50%	2,00%	
FINANCIEROS TOTALES	% / VENTAS				14,80%	14,3%	→	12,50%	7,00%	

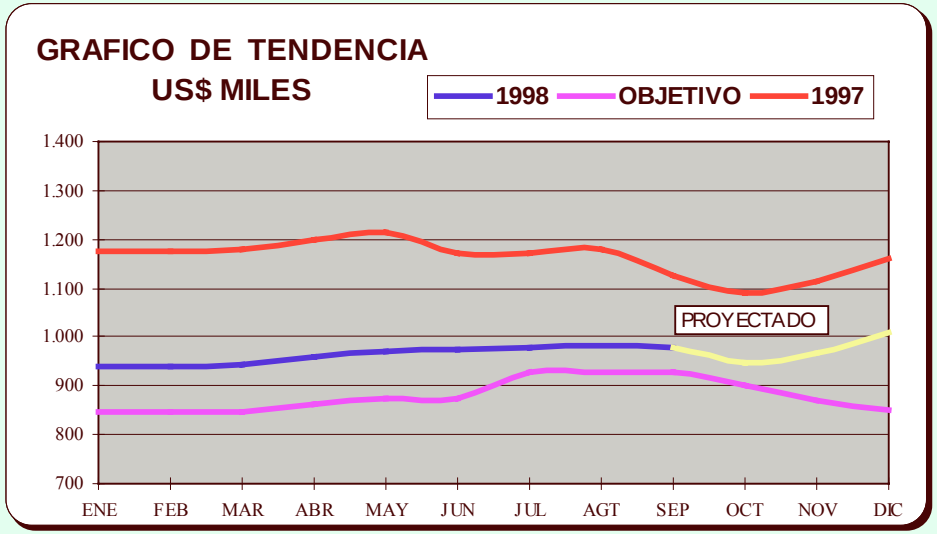
Jairo Mahecha Collazos

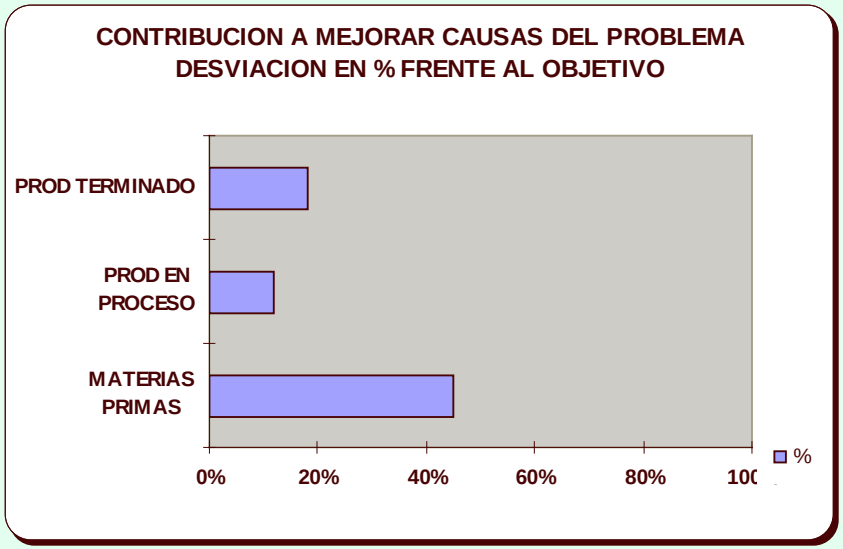
INDICADOR: VALOR EXISTENCIAS

RESPONSABLE: GERENCIA FINANCIERA

INFORME MES : SEPTIEMBRE 1998







ESTADISTICA ULTIMOS MESES						PROM AÑO
	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
MATERIAS PRIMAS	418	415	400	405	410	421
PROD EN PROCESO	125	118	117	118	120	113
PROD TERMINADO	440	445	432	445	480	432
TOTAL	**983**	**978**	**949**	**968**	**1.010**	**966**
OBJETIVO	**1.180**	**1.125**	**1.091**	**1.113**	**1.162**	**1.163**

PLANES DE MEJORA	RESPONSABLE	FECHA
1- ADECUAR PROGRAMA DE COMPRAS	DIRECCION DE COMPRAS	OCT/DIC
2- ANALISIS DE MATERIALES OBSOLETOS	DEPARTAMENTO COSTOS	OCT 31
3- PROMOCION DE PRODUCTOS DE BAJA ROTACI	GERENCIA COMERCIAL	OCT/ NOV

PRESENTADO POR:
DEPARTAMENTO DE COSTOS

Implantación del Cuadro de Mando Integral en Imal S.A. (Sector automóvil)

ISO-9002
QS-9000
ISO-14000

Contenido

- Antecedentes
- Concepción del pensamiento Estratégico
- Establecimiento de estándares de medición
- Elaboración y divulgación del mapa estratégico

EQUIPO ORIGINAL

IMAL

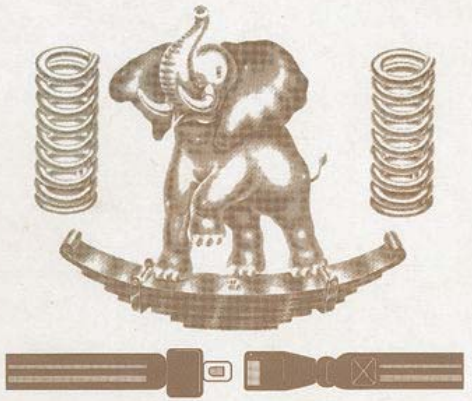
ISO-9002 QS-9000

INDUSTRIAS METALICAS ASOCIADAS IMAL S. A.
CALLE 29 BIS No. 127 - 69
TELEFONO 547 6060
E-mail: imal@imal.com.co www.imal.com.co
BOGOTA D. C., COLOMBIA

PLAN ESTRATÉGICO

costos.

IMAL



2001 - 2005

PLAN ESTRATÉGICO

IMAL

INDICE

1) Margen de Contribución
2) Utilidad Antes de Impuestos
3) EVA por Línea

CARTA DE PRESENTACIÓN	1
VISIÓN - MISIÓN	2
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y METAS	3
PRINCIPIOS DE CALIDAD - VALORES	4
POLÍTICA DE CALIDAD - OBJETIVOS DE CALIDAD	5
POLÍTICA AMBIENTAL	6
POLÍTICA DE DESARROLLO HUMANO	6
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:	7
- OPTIMIZAR RENTABILIDAD	8
- CRECIMIENTO EN VENTAS	9
- INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD	10
- MEJORA CONTINUA	11
- CUADRO DE MANDO INTEGRAL	12

DOCUMENTO CONTROLADO
IMAL S.A.

IMAL

CARTA DE PRESENTACIÓN

Estimados Colaboradores:

En la empresa el plan estratégico se ha constituido en una herramienta que nos orienta hacia la Visión de Futuro; es así como estamos presentando el Plan Estratégico para los años 2001 - 2005.

Este Plan responde a las necesidades y expectativas de nuestros clientes internos y externos, de los accionistas y de la comunidad, que atendemos basados en las Políticas de Calidad, Desarrollo Humano Integral, Ambiental y en los Principios y Valores.

Para el logro de la Visión y la Misión, definimos cuatro objetivos estratégicos con sus metas, orientados a la mejora continua, incremento de la productividad, el crecimiento de las ventas y la optimización de la rentabilidad.

Los invito a leer este documento, puesto que solo con su contribución y dedicación lograremos los objetivos aquí plasmados y podremos adecuarnos exitosamente ante los cambios permanentes que nos presenta el entorno económico, social y tecnológico, que en la medida que los afrontemos con mente abierta y positiva lograremos superarlos y garantizar la permanencia de la empresa en el presente y al largo plazo.

Deseándoles éxitos,

ENRIQUE TRAVECEDO C.
Mayo 2 de 2001

PLAN ESTRATÉGICO

2

IMAL

VISIÓN

En el año 2005, ser una empresa globalizada, generadora de valor, altamente competitiva, comprometida con el desarrollo sostenible; con clientes satisfechos y fieles, en los mercados de equipo original y reposición del sector automotor.

MISIÓN

IMAL S. A., es una empresa del sector automotor que trabaja en la generación permanente de valor, hacia sus clientes, proveedores, trajadores, accionistas y la comunidad en general, con un enfoque orientado a:

* Suministrar a sus clientes sistemas de suspensión y seguridad de alta calidad.

* Ampliar e incrementar la participación en mercados nacionales e internacionales.

* Satisfacer y superar las expectativas de los clientes para mantener su fidelidad.

* Contribuir a la preservación del Medio Ambiente.

* Desarrollar en forma integral el potencial humano hacia el mejoramiento continuo.

PLAN ESTRATÉGICO

IMAL

VALORES

* Etica

* Superación

* Entusiasmo e Interés

* Compromiso

* Trabajo en equipo interdisciplinario

* Sentido de pertenencia y lealtad

* Liderazgo

PRINCIPIOS DE CALIDAD

* Nuestra excelencia está en la calidad.

* La calidad la hacemos todos con trabajo en equipo.

* Nuestro compromiso es satisfacer las expectativas de nuestros clientes.

* Nuestros clientes son el centro de nuestra actividad.

* Nuestros proveedores deben integrarse a este proceso, logrando soporte mutuo.

* Es compromiso de las directivas de la compañía la motivación para el logro de la calidad total.

PLAN ESTRATÉGICO

IMAL

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

PERSPECTIVA CUADRO DE MANDO INTEGRAL	OBJETIVOS ESTRATEGICOS Y METAS	ESTRATEGIAS	INDICADOR
FINANCIERA	1. Optimizar Rentabilidad META Año 2001: E. V. A. = 100 Año 2005: E. V. A. = 350	1.1. Optimizar Inventarios 1.2. Optimizar Cartera 1.3. Evaluar y Efectuar Seguimiento de Inversiones 1.4. Optimizar estructura de costos e ingeniería del valor 1.5. Efectuar Seguimiento Presupuestal 1.6. Evaluar Centros de inversión por línea	1.1. Días de rotación por línea 1.2. Días de rotación Cartera 1.3. TIR, VAN, Beneficio/Costo 1.4. Costo Fabric. margen Bruto - Ventas 1.5. % de cumplimiento del presupuesto 1.6. Si se genera contribución EVA por línea
CLIENTE	2. Crecimiento en Ventas META Año 2001: 14 m US$ Año 2005: 25 m US$	2.1. Ampliar e incrementar la participación en los mercados Nacionales e Internacionales 2.2. Desarrollar productos complementarios 2.3. Promocionar nuevas referencias 2.4. Evaluar y mejorar satisfacción del cliente 2.5. Brindar asistencia técnica al mercado 2.6. Revisar políticas de la cadena de distribución y mercadeo 2.7. Desarrollar comercio electrónico (e-business) 2.8. Fortalecer calidad original 2.9. Fortalecer logística de exportaciones 2.10. Fortalecer la programación Ventas-producción	2.1. Ventas (presupuesto Vs. real) Logística (Tiempo de entrega) Planeación (control presupuestal) 2.2. $ vendidos en productos complementarios 2.3. No. Refs. Vendidas No. Ref. Desarrolladas 2.4. Auditoría de servicio al cliente. Seguimiento línea de servicio al cliente 2.5. % de Cumplimiento del Programa 2.6. % de Cumplimiento del Programa 2.7. No. de Usuarios y Frecuencia de uso de e-comercio 2.8. Calificación (Servicio, Precio, Tecnología, Calidad) 2.9. % de Cumplimiento del Programa 2.10. % de Desviación Presupuesto Vs. Ventas reales
PROCESOS INTERNOS	3. Incremento de la Productividad META Año 2001: B = 5.0 Und/HH C = 6.0 Und/HH H = 9.0 Und/HH Año 2005: B = 10.0 Und/HH C = 9.0 Und/HH H = 11.0 Und/HH	3.1. Continuar Perfeccionando Centros de Producción y Polivalencia de operadores 3.2. Desarrollar Programa de Mantenimiento total productivo 3.3. Implementar programa de Optimización de herramientas 3.4. Consolidar la Planeación y el Control de la producción 3.5. Fortalecer la Programación Compras-Producción 3.6. Implementar Sinergias con los Licenciatarios de Tecnología	3.1. % de Cumplimiento Vs. Tiempo Estandar 3.2. Efectividad Global de Producción considerando tres aspectos: 1. Tasa de Disponibilidad de equipo 2. Tasa de Productividad 3. Tasa de Calidad 3.3. Tiempo de cambio de referencia, % de Rebabas 3.4. % de Cumplimiento del Programa 3.5. % de Cumplimiento del Programa 3.6. % de Cumplimiento Alcance / Valor Licencia
INNOVACION Y APRENDIZAJE	4. Mejora Continua META Año 2001: Consolidación de la Cultura Organizacional	4.1. Desarrollar proyectos de gestión todos los años 4.2. Controlar avances de Planeación estratégica e integración del sistema de gestión 4.3. Consolidar cultura organizacional 4.4. Optimizar la gestión de calidad 4.5. Optimizar la gestión ambiental y de seguridad industrial 4.6. Fortalecer programa integral de capacitación y entrenamiento	4.1. % Incremento de Ventas 4.2. % de Cumplimiento del Programa y Evaluación de gestión 4.3. Medición Clima Organizacional 4.4. Indicadores ACH 4.5. Accidentalidad, ILI, Indicadores GAH 4.6. % de Cumplimiento del Programa

IMAL

NUESTRAS METAS

OBJETIVOS	METAS
1. Optimizar Rentabilidad	Año 2001: E. V. A. = 100 Año 2005: E. V. A. = 350
2. Crecimiento en Ventas	Año 2001: 14 m US$ Año 2005: 25 m US$
3. Incremento de la Productividad	Año 2001: Ballestas = 5.0 Und/H/H Cinturones = 6.0 Und/H/H Helicoidales = 8.0 Und/H/H Año 2005: Ballestas = 10.0 Und/H/H Cinturones = 8.0 Und/H/H Helicoidales = 11.0 Und/H/H
4. Mejora Continua	Año 2001: Consolidación de la Cultura Organizacional

IMAL

I. OPTIMIZAR RENTABILIDAD

EQUIPO LIDER: COMITE GERENCIA

1.1. OPTIMIZAR INVENTARIOS
Daniel Celis

1.2. OPTIMIZAR CARTERA
Jaime Silva

1.3. EVALUAR Y EFECTUAR SEGUIMIENTO DE INVERSIONES
Germán Bernal

1.4. OPTIMIZAR ESTRUCTURA DE COSTOS
Jairo Mahecha

1.5. EFECTUAR SEGUIMIENTO PRESUPUESTAL
Daniel Celis

1.6. EVALUAR CENTROS DE INVERSIÓN POR LÍNEA
Jairo Mahecha

Equipos Interdisciplinarios

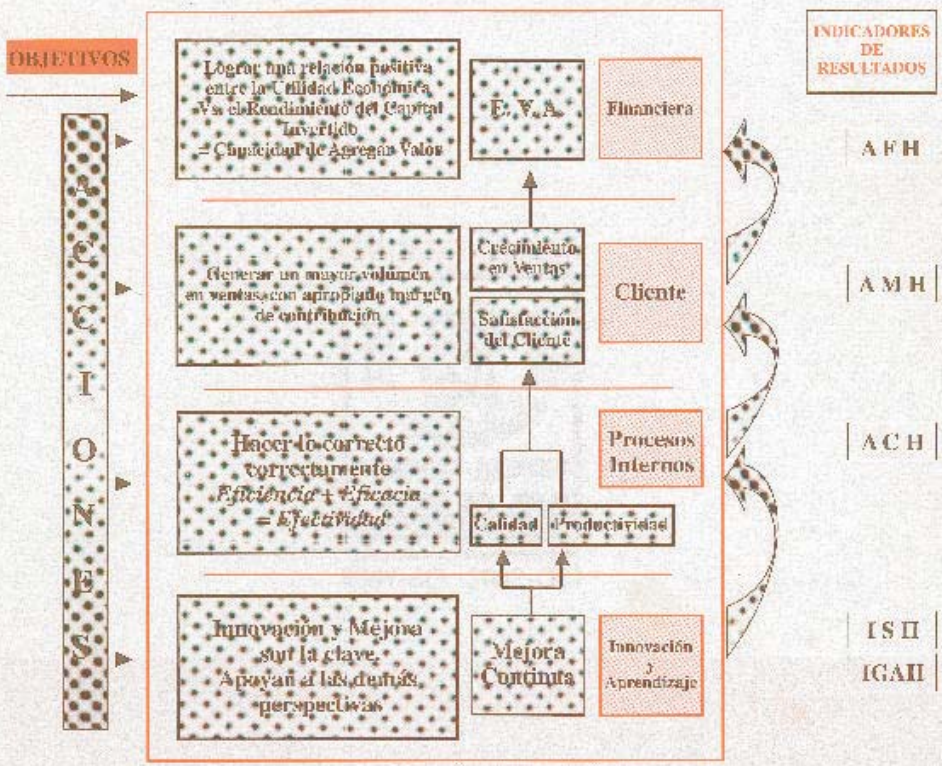
ESTRATEGIA → / NOMBRE	1.1.	1.2.	1.3.	1.4.	1.5.	1.6.
ALICIA REYES					X	
ANGEL VILLAMIL	X					
BERTHA TOBAR			X			X
CARLOS GOMEZ		X				
CARLOS GIL	X			X	X	
CLAUDIA RODRIGUEZ		X				
CONSTANZA MORENO	X	X				
DANIEL CELIS	L	X	X		L	
EDGARDO ROSADO					X	
ENRIQUE TRAVECEDO		X			X	
FELIX ENCISO	X					
FERNANDO MEZA			X			
JORGE LONDOÑO		X				
GERMAN BERNAL			L		X	
HECTOR RODRIGUEZ		X				
HILDA CRUZ					X	
JAIME SILVA	X	L			X	
JAIRO MAHECHA	X		X	L		L
JAIRO MONROY		X				
JORGE CORREA		X				
JORGE HIGUERA			X			X
JOSE MILLER ZUÑIGA		X				
LUIS E. FAJARDO			X			X
PABLO ACOSTA				X	X	
PEDRO RINCON	X					
RICARDO TORRES				X		
ROBERTO ZAPATA	X					
VICENTE SILVA			X			X

PLAN ESTRATÉGICO 12

IMAL

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

BALANCED SCORECARD



AFH = Analisis Financiero en una hoja
AMH ✓ Mercado ✓
ACH ✓ de la calidad ✓
ISH Informe Social ✓
IGAH ✓ Gestion Ambiental ✓

DIVULGACION

PRESENTACION A TODOS LOS NIVELES DE LA COMPAÑIA

SEGUIMIENTO (EVALUACION)

garantizando:

Conocimiento ,Entendendimiento, adopcion de la ESTRATEGIA PLANTEADA

Implantación del Cuadro de Mando Integral en Imal S.A. (Sector automóvil)

ISO-9002
QS-9000
ISO-14000

Contenido

- Antecedentes
- Concepción del pensamiento Estratégico
- Establecimiento de estándares de medición
- Elaboración y divulgación del mapa estratégico
- Gerencia del Valor (Resultados a través de la relación Causa-Efecto)

JUNTA DIRECTIVA

1- ACCIONES ENCAMINADAS HACIA LA GENERACION DE VALOR

- ✓ En Control de Calidad
- ✓ En Inventarios
- ✓ En Cartera Vencida
- ✓ En Compras Acero
- ✓ En Area Administrativa
- ✓ En Gestion Ambiental

ISO 9002 QS 9000

2- MEDICION DEL DESEMPEÑO A TRAVES DEL ESQUEMA DEL BALANCED SCORECARD

Bogotá, Mayo 23 de 2001

ISO 9002 QS 9000

Valor Agregado en Control Calidad

Impacto Economico

Satisfaccion en el Cliente

Mejora en los Procesos

Innovacion y Aprendizaje

(+)

Nuevos Negocios
+ Margen de contribución

(+)

Mejor Calificación Ensambladoras

(-)

Menores Devoluciones de Productos

(+)

Comité de 8 Disciplinas - Seguimiento

Nuevos Negocios		
General Motors		
Suzuki	US$ 000	**137**
Astra	US$000	464

Ubicación entre 76 Proveedores-GM-Colm		
Jul\00	**Sep\00**	**Dic\00**
25	**18**	**5**

PPM(Partes por Millon)		
Feb\00	**Dic\00**	**Feb\01**
720	**508**	**109**

Valor Agregado en Inventarios

ISO 9002 QS 9000

Impacto Economico

Satisfaccion en el Cliente

Mejora en los Procesos

Innovacion y Aprendizaje

(+) **Optimización del Capital de Trabajo**

(+) **Producir y mantener lo que el cliente necesita**

(+) **Optimización de compras y produccion**

(+) **Diseño de Matriz para Análisis de existencias por referencia**

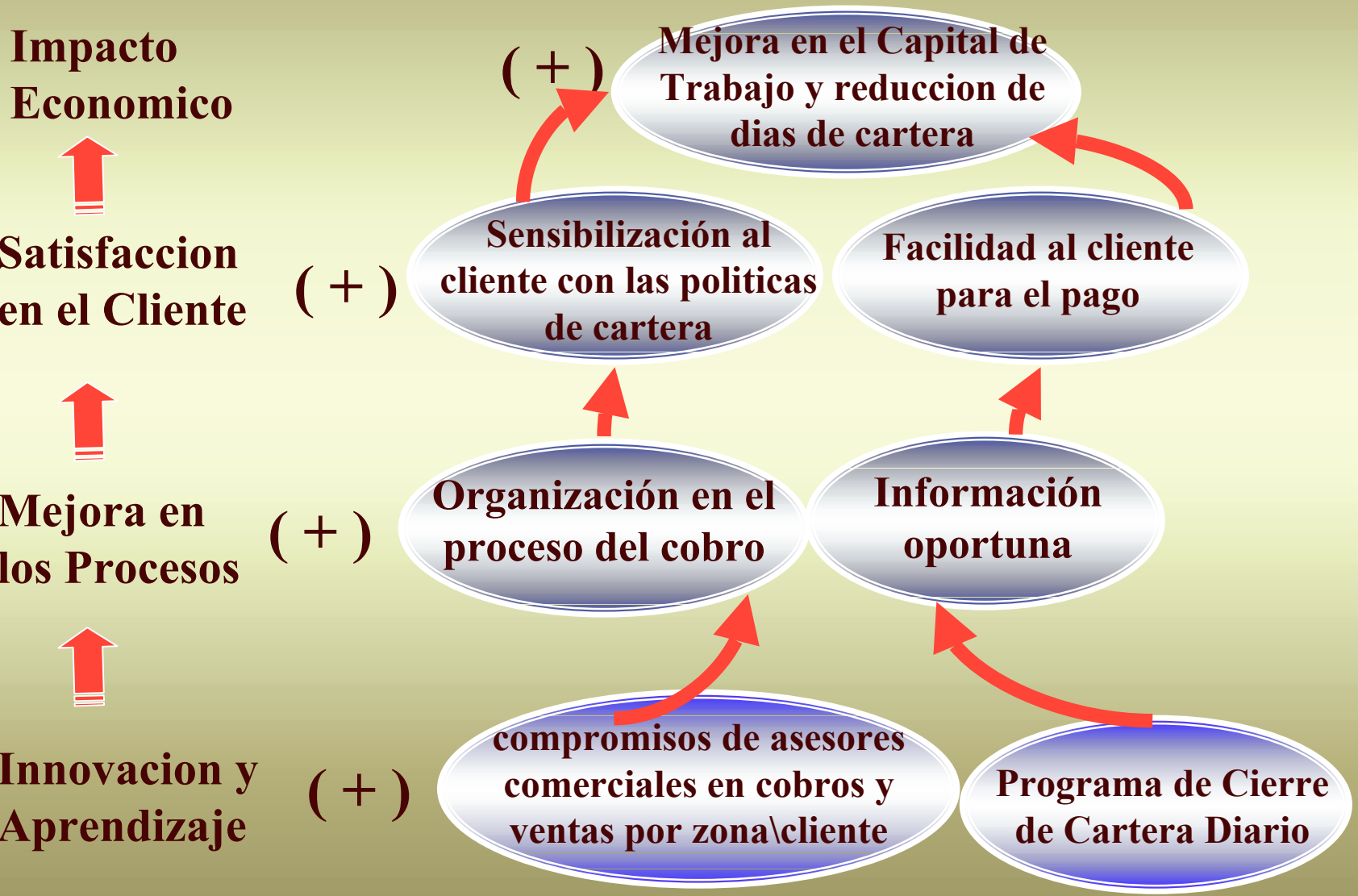
Feb\99	Feb\00	Feb\01
GASTOS FINANCIEROS %\Vtas		
23.26%	14.4%	10.9%
DIAS DE INVENTARIO		
326	183	156

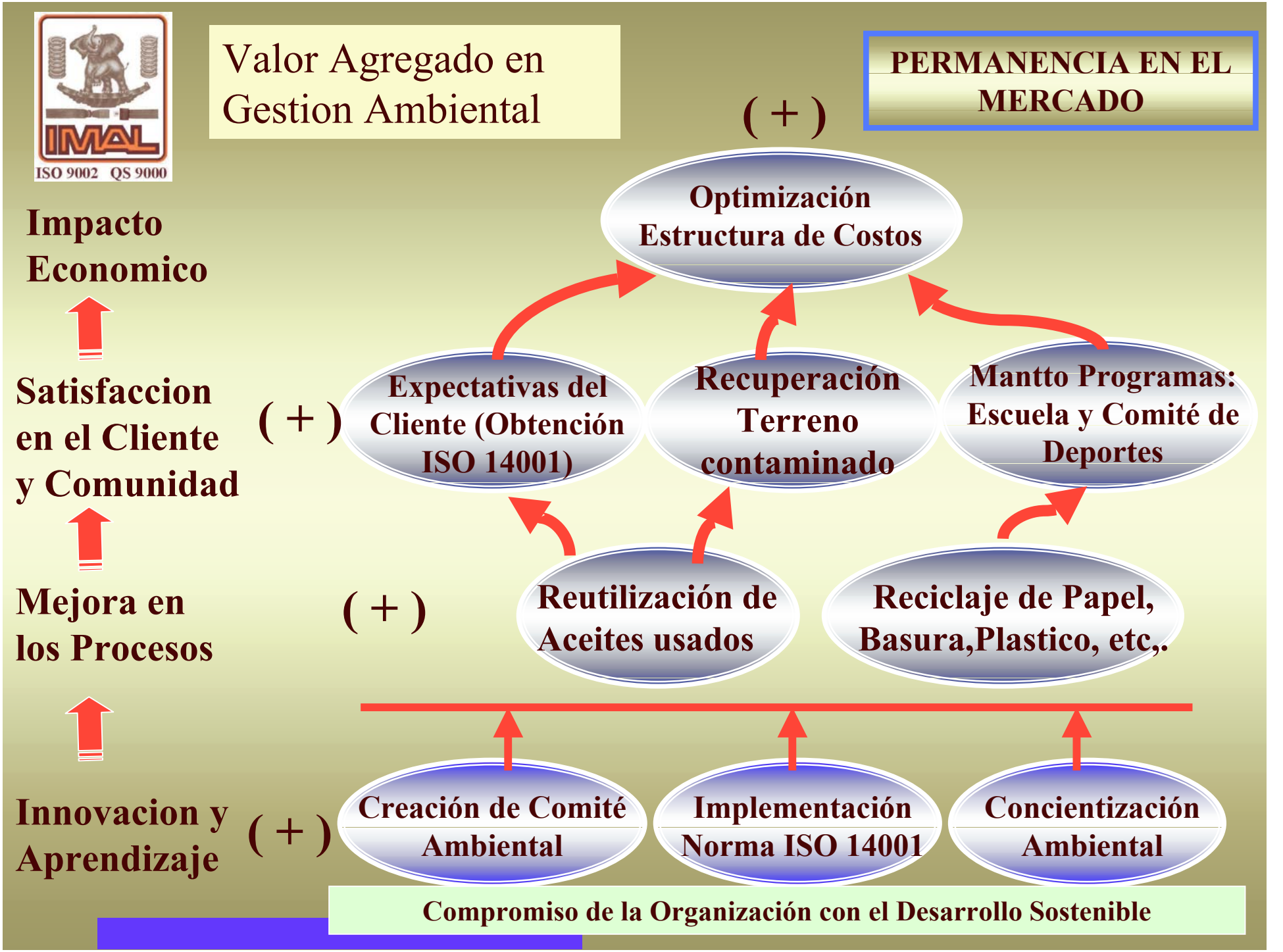
Oportunidad en Entrega		
Mcdo	Feb\00	Feb\01
Ensamb.	85%	95%
Repos	77%	86%

Inventario US$ 000		
Dic\98	Dic\99	Dic\00
6.993	3.645	2.825

Valor Agregado en CxC clientes

Dias Cartera Vencida			Cartera Vencida US$	
Dic 00	Ene 01	Feb 01	Dic 00	Feb 01
43	39	34	1.702	1.365




Valor Agregado en Gestion Ambiental
PERMANENCIA EN EL MERCADO
(+)
Impacto Economico
Optimización Estructura de Costos
Satisfaccion en el Cliente y Comunidad
(+)
Expectativas del Cliente (Obtención ISO 14001)
Recuperación Terreno contaminado
Mantto Programas: Escuela y Comité de Deportes
Mejora en los Procesos
(+)
Reutilización de Aceites usados
Reciclaje de Papel, Basura,Plastico, etc,.
Innovacion y Aprendizaje
(+)
Creación de Comité Ambiental
Implementación Norma ISO 14001
Concientización Ambiental
Compromiso de la Organización con el Desarrollo Sostenible

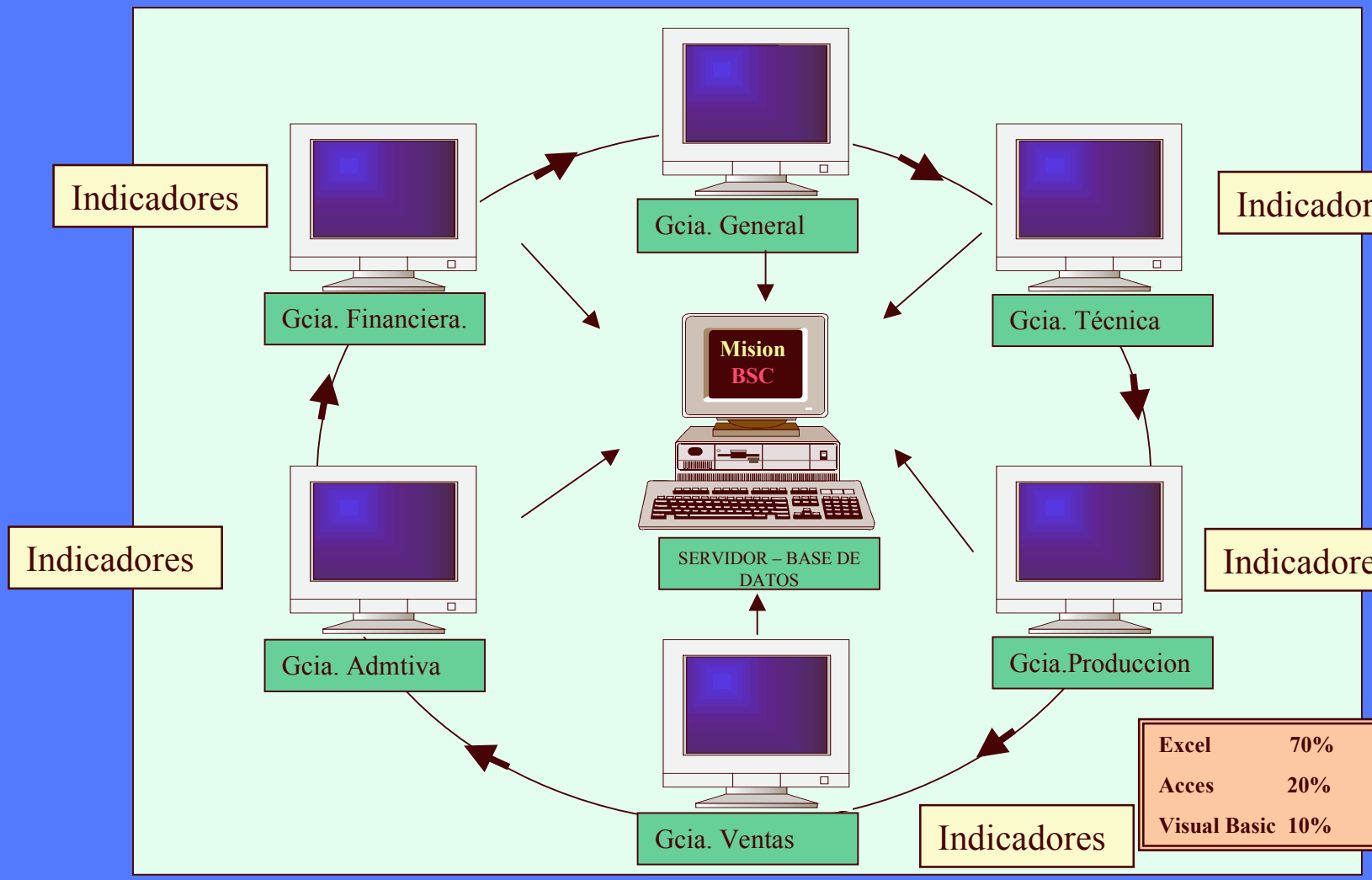
Implantación del Cuadro de Mando Integral en Imal S.A. (Sector automóvil)

ISO-9002
QS-9000
ISO-14000

Contenido

- Antecedentes
- Concepción del pensamiento Estratégico
- Establecimiento de estándares de medición
- Elaboración y divulgación del mapa estratégico
- Gerencia del Valor (Resultados a través de la relación Causa-Efecto)
- Aplicación de Tecnologia Informática

Esquema inicial del manejo de los datos

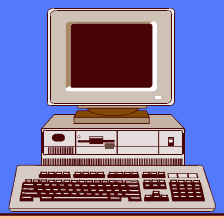


Fase I

10 meses

Fase II

Esquema aplicación Bussines Inteligence



Sistema Transaccional

ERP– Asw

Contabilidad

RR.HH

Costos

Comercial

Produccion

Calidad

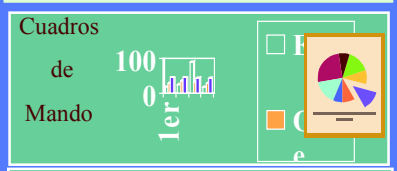
Gestión operativa del día a día

Optimización del proceso de datos → ON LINE

E.I.S.

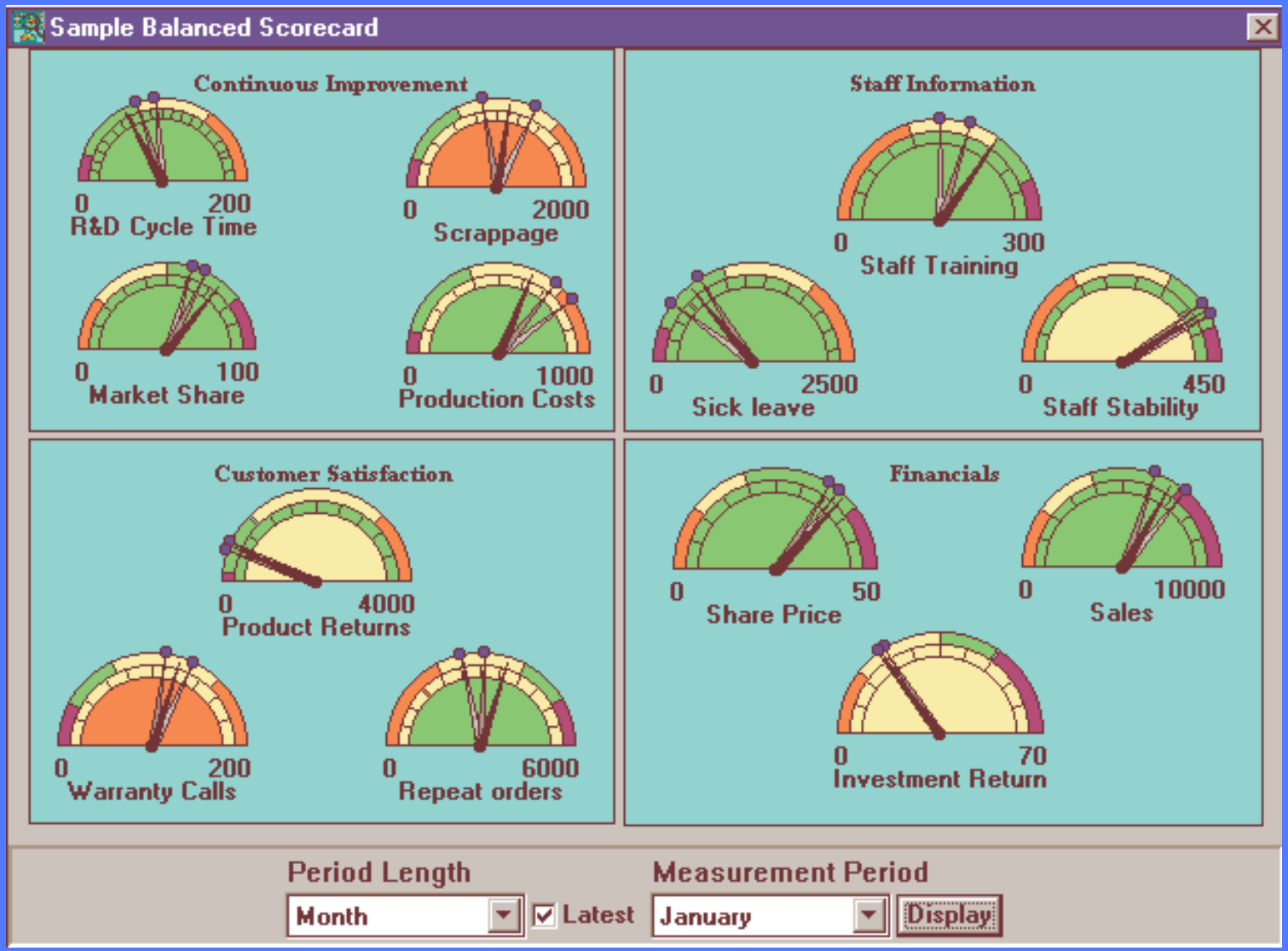
Sistema de informacion Gerencial

PRESUPUESTO (C.P.)



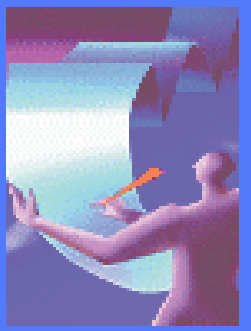
CULTURA ORGANIZACIONAL

Toma de decisiones


Sample Balanced Scorecard
Continuous Improvement
0
200
R&D Cycle Time
0
2000
Scrappage
0
100
Market Share
0
1000
Production Costs
Staff Information
0
300
Staff Training
0
2500
Sick leave
0
450
Staff Stability
Customer Satisfaction
0
4000
Product Returns
0
200
Warranty Calls
0
6000
Repeat orders
Financials
0
50
Share Price
0
10000
Sales
0
70
Investment Return
Period Length
Month
Latest
Measurement Period
January
Display

Implantación del Cuadro de Mando Integral

Caso práctico :



Objetivos

Evidenciar a través de un caso real la experiencia en la implantación del Cuadro de Mando Integral

Mostrar las bondades de esta herramienta de gestión que promueve la mejora, y encamina a la organización al desarrollo de un fín común :

Traducir la MISION en ACCION

II Jornada Profesional de Balanced Scorecard

20 - noviembre

Valencia - España

ALTAIR
Consultores en Finanzas Corporativas. S.R.L.

Implantación del Cuadro de Mando Integral (BSC) en Imal S.A.

IMAL

ISO-9002
QS-9000
ISO-14000

Gracias por su atención

Jairo Mahecha Collazos
Jmahecha21@starmedia.com

..."Las empresas que no tengan una estrategia, sean grandes o pequeñas, son muy vulnerables y serán derribadas por los vientos de la competencia en el corto plazo.....

Michael Porter