

Anexo D

Capacitación en Indicadores y Metas Estratégicas

Programa de Gran Visión del Desarrollo Litoral



Capacitación en la metodología de Indicadores Estratégicos y Metas



VISITA 2

1. Agenda

2. Avance del proyecto

3. Revisión del Mapa Estratégico

4. Metodología de Indicadores Estratégicos y Metas

5. Identificación de Indicadores Estratégicos

6. Próximos Pasos

VISITA 2

Mañana **Viaje a las Instalaciones de la API.**

Formación

11:00 – 11:30	Validación de Mapa Estratégico.
11:30 – 12:30	Validación de Descripción de Objetivos Estratégicos.
12:30 – 14:30	Formación en Metodología de Indicadores Estratégicos y Metas.
14:30 – 16:00	Comida

Trabajo de Identificación de Indicadores y Metas

16:00 – 18:00	Área XXX. Área XXX.
---------------	------------------------

VISITA 2

Trabajo de Identificación de Indicadores

09:00 – 13:00 Área XXX.

13:00 – 14:30 Área XXX.

09:00 – 14:30 Área XXX.

14:30 – 16:00 Comida

16:00 – 17:00 Preparación de Taller de Indicadores (Equipo Consultor).
Definición de metas (API).

VISITA 2

Taller de Validación de Indicadores y Metas.

09:00 – 14:00 Taller de Validación de Indicadores y Metas.

14:00 – 14:30 Próximos Pasos.

VISITA 2

1. Agenda

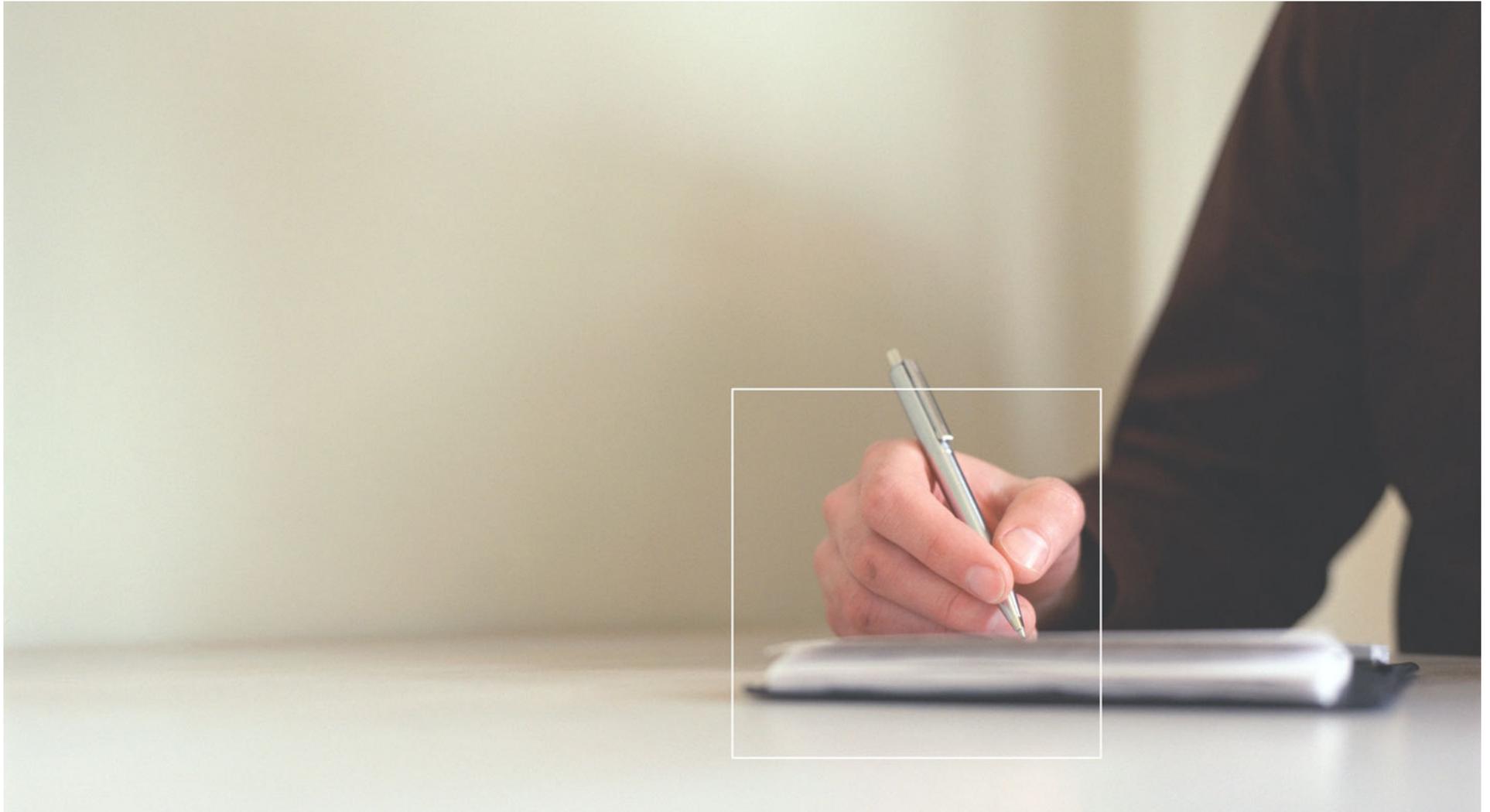
2. Avance del proyecto

3. Revisión del Mapa Estratégico

4. Metodología de Indicadores Estratégicos y Metas

5. Identificación de Indicadores Estratégicos

6. Próximos Pasos



Avance del Proyecto

Plan de Trabajo

Para la adecuada implantación del BSC en las API's se realizarán **Cuatro Visitas de Trabajo** en las siguientes fechas tentativas:

		MAYO																														
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
API												Visita2																				

		JUNIO																														Julio	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	1	2
API		Visita3																													Visita4		

		JULIO																														
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
API		V4																														

▶ Etapas de la implementación del BSC en la API

Lanzamiento del Proyecto

- Constitución de equipos
- Revisión de información estratégica existente

Construcción del Mapa Estratégico (Visita 1)

- Entrevistas individuales
- Presentación del proyecto y formación en la metodología BSC
- Construcción del Mapa Estratégico
- Refinamiento del Mapa Estratégico*

Definición de Indicadores y Metas Estratégicos (Visita 2)

- Validación del Mapa Estratégico
- Formación en Indicadores y Metas
- Definición de Indicadores
- Refinamiento de Indicadores y definición de Metas*

Definición de Iniciativas Estratégicas e instalación de Herramienta Informática (Visita 3)

- Validación de Indicadores y Metas
- Formación en Iniciativas Estratégicas
- Definición y priorización de Iniciativas
- Instalación de la herramienta Informática y formación a administrador/es
- Formación Reunión de Análisis Estratégico
- Refinamiento de Iniciativas*

Presentación de resultados e inicio del uso del BSC (Visita 4)

- Validación de Iniciativas
- Refinamiento de resultados
- Presentación de resultados al equipo directivo
- Simulación de una RAE

* Actividades que se desarrollarán entre las visitas

VISITA 2

1. Agenda

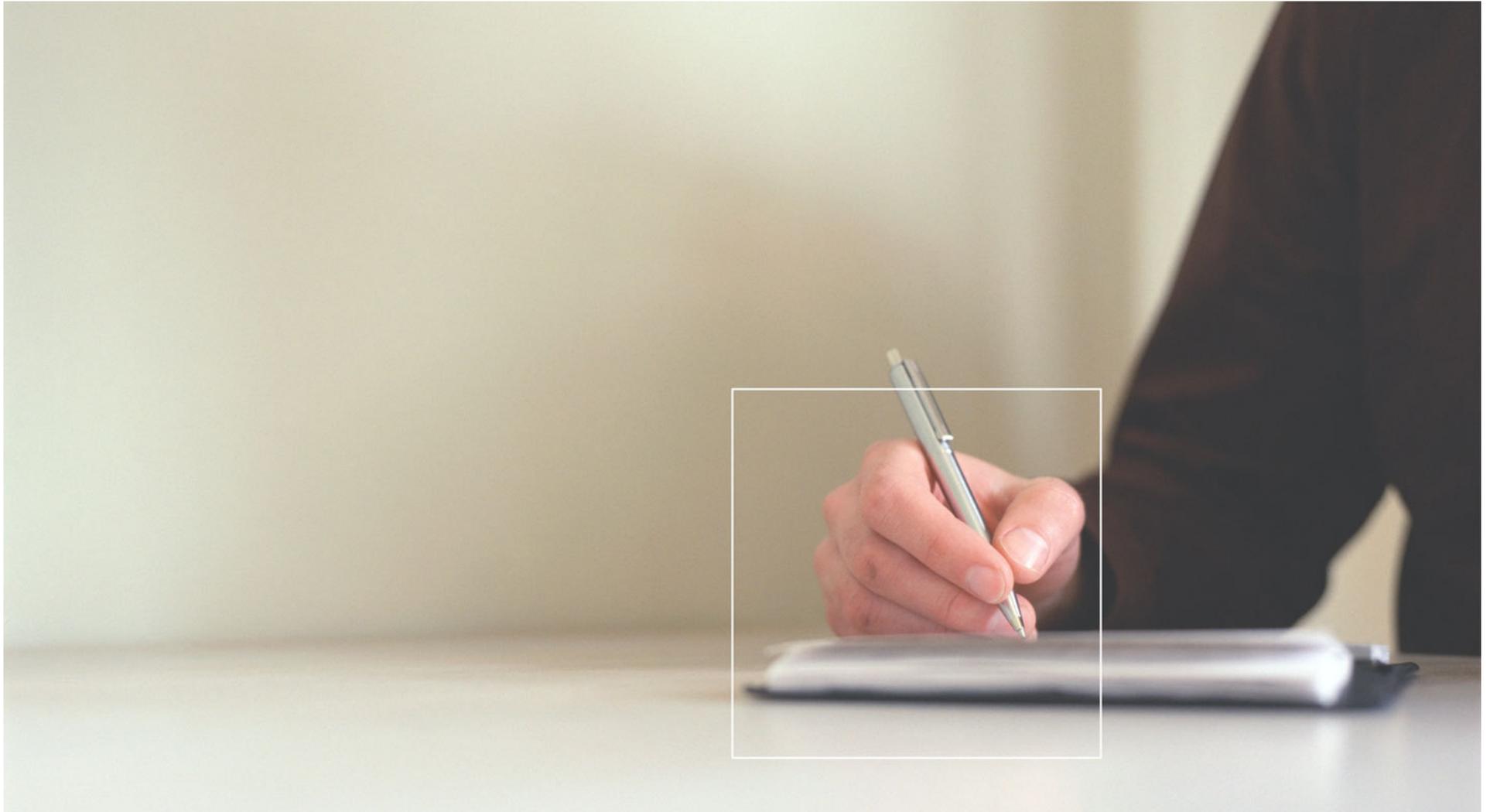
2. Avance del proyecto

3. Revisión del Mapa Estratégico

4. Metodología de Indicadores Estratégicos y Metas

5. Identificación de Indicadores Estratégicos

6. Próximos Pasos



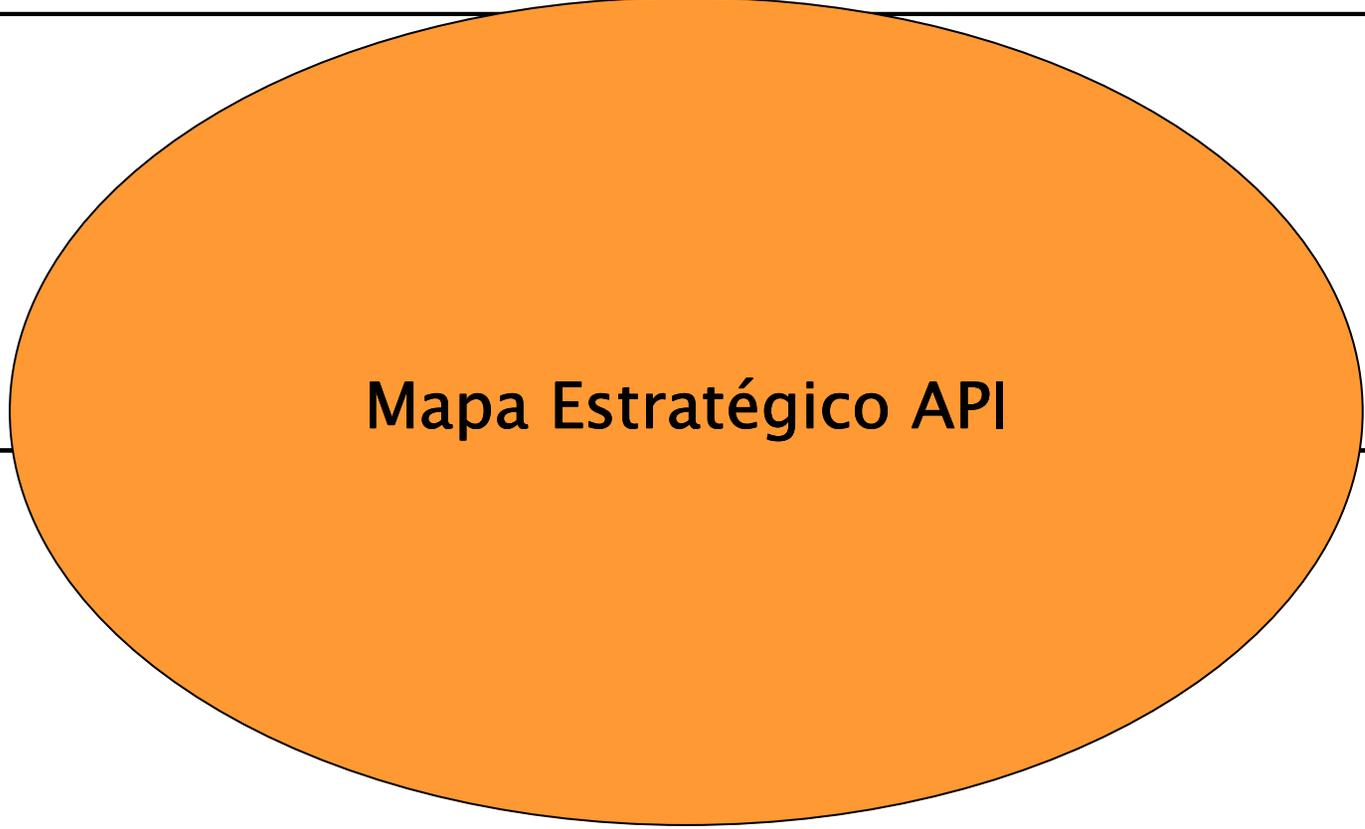
■ ■ Revisión de Mapa Estratégico

A y C

Procesos Internos

Clientes

Financiera



Mapa Estratégico API

Financiera

Clientes

Procesos Internos

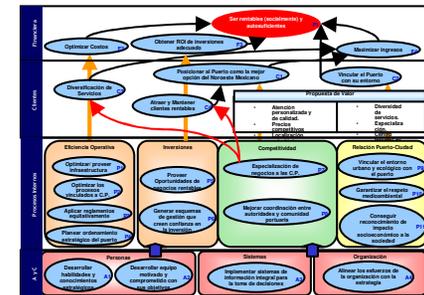
A y C

Mapa Estratégico API Propuesta
(en caso de que hubiese)

► Recomendaciones de mejora al Mapa Estratégico

► Recomendaciones de mejora al Mapa Estratégico

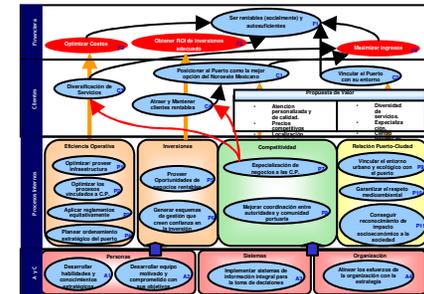
- Objetivo último del Puerto



Objetivo		Definición

Descripción de
Objetivos de API

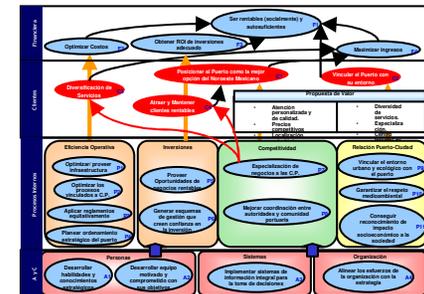
- Perspectiva Financiera



	Objetivo	Definición

Descripción de
Objetivos de API

- Perspectiva Clientes



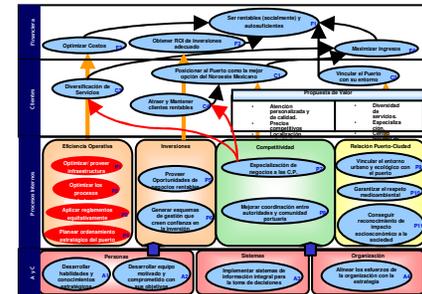
	Objetivo	Definición

Descripción de
Objetivos de API

Revisión de Mapa Estratégico



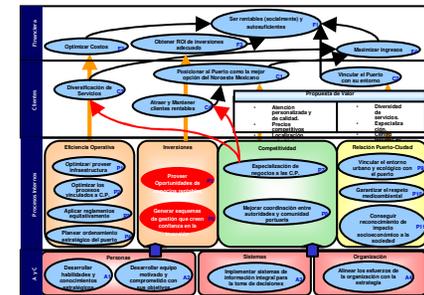
- Perspectiva Procesos
 - ✓ Eficiencia Operativa



	Objetivo	Definición

Descripción de
Objetivos de API

- Perspectiva Procesos
 ✓ Inversiones



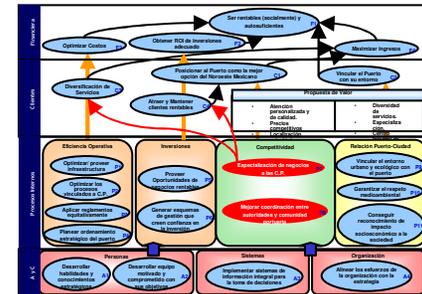
Objetivo		Definición

Descripción de
Objetivos de API

Revisión de Mapa Estratégico



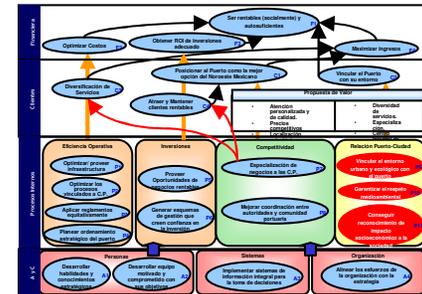
- Perspectiva Procesos
 - ✓ Competitividad



Objetivo		Definición

Descripción de
Objetivos de API

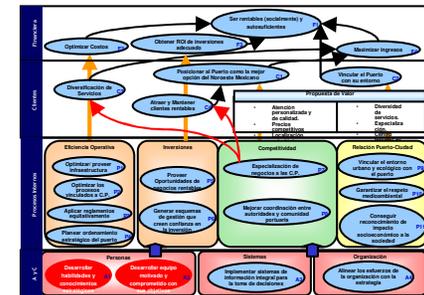
- Perspectiva Procesos
 - ✓ Relación Puerto Ciudad



	Objetivo	Definición

Descripción de
Objetivos de API

- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento
 - ✓ Personas



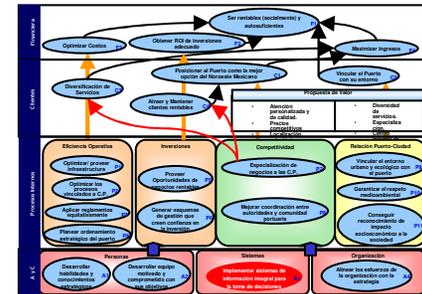
Objetivo		Definición

Descripción de
Objetivos de API

Revisión de Mapa Estratégico



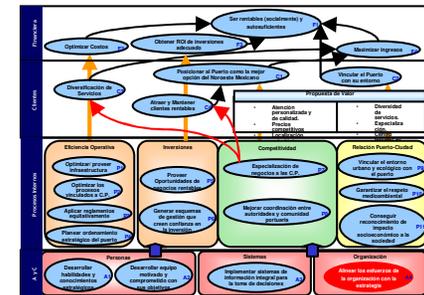
- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento
 - ✓ Sistemas



	Objetivo	Definición

Descripción de
Objetivos de API

- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento
 - ✓ Organización



	Objetivo	Definición

Descripción de
Objetivos de API

VISITA 2

1. Agenda

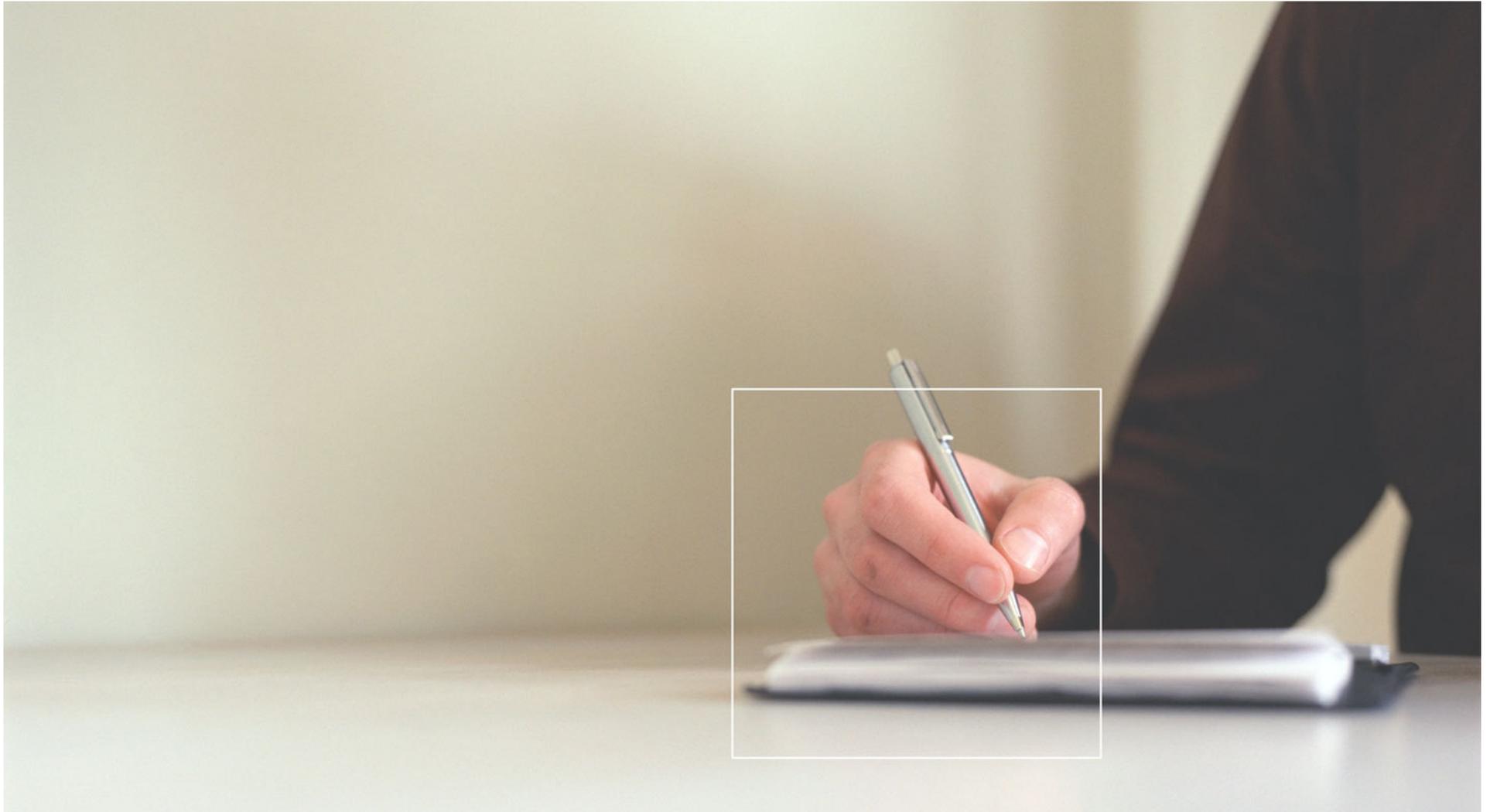
2. Avance del proyecto

3. Revisión del Mapa Estratégico

4. Metodología de Indicadores Estratégicos y Metas

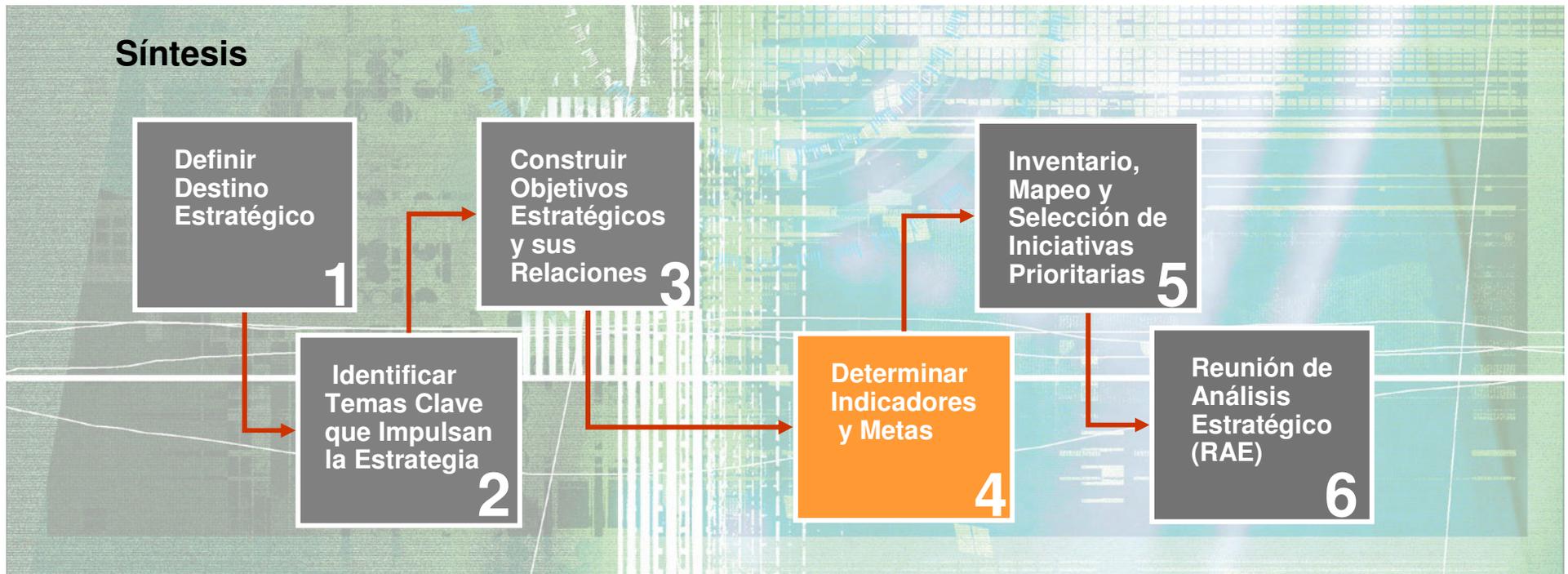
5. Identificación de Indicadores Estratégicos

6. Próximos Pasos



■ ■ Metodología de Indicadores Estratégicos y Metas

Indicadores y metas



Insumos:

- Mapa estratégico refinado
- Indicadores existentes asignados a objetivos
- Borrador de indicadores desarrollados con ejecutivos (reuniones individuales)



Resultados:

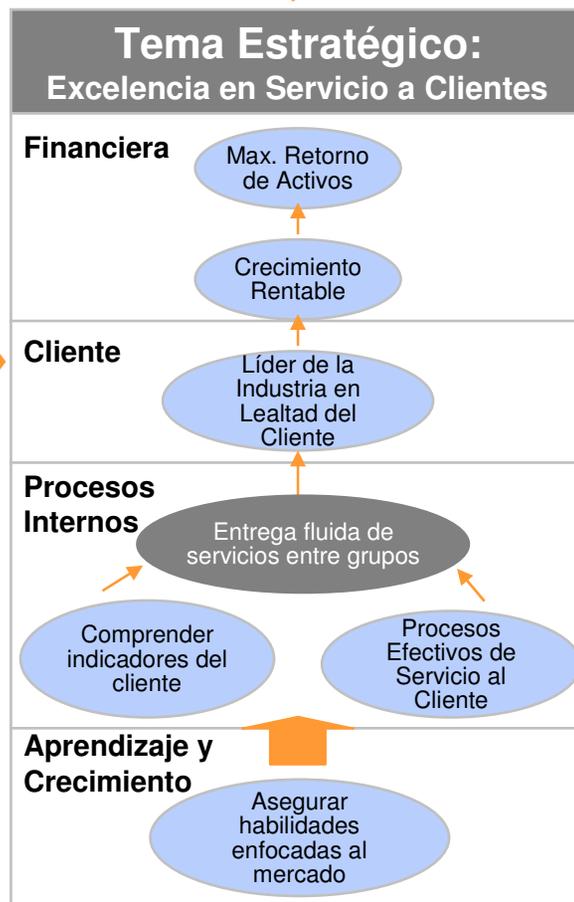
- Indicadores
- Responsables de indicadores.
- Metas.

Terminología del BSC

Tema Estratégico:

Diagrama de las relaciones de causa y efecto entre los objetivos estratégicos

Perspectivas de Negocio:
Visión integral del negocio



Objetivos
Declaración de lo que la estrategia debe lograr y lo que es crítico para su éxito

Indicadores
La manera en la que el logro de la estrategia se medirá y se le dará seguimiento

Metas
El nivel de desempeño o tasa de mejora necesaria

Iniciativa
Programas de acciones clave requeridos para alcanzar los objetivos

Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Entrega fluida de servicios entre grupos	% de promesas cumplidas	97% (primera oportunidad)	Automatización de despachos de servicio

► ¿Qué son los Indicadores Estratégicos?

Indicadores Estratégicos



Son las reglas de cálculo y/o ratios de gestión que sirven para medir y valorar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.



“Lo que no se mide no se controla, y lo que no se controla no se mejora”



Propósito y Objetivo de los Indicadores Estratégicos

Motivación Organizacional:

- Los indicadores funcionan como una herramienta para generar comportamientos deseados.
- Los indicadores proporcionan una dirección individual de lo que se necesita lograr en la estrategia de la organización.

Evaluación de la Estrategia y Aprendizaje Estratégico:

- La dirección usa indicadores estratégicos para probar el progreso de la organización en el logro de los objetivos estratégicos.
- Los indicadores estratégicos muestran la relación entre objetivos estratégicos y son una prueba constante de la validez de la estrategia.



► Criterios para Seleccionar Indicadores Estratégicos:

- Comunicación Estratégica
- Repetible y Confiable
- Frecuencia de las Actualizaciones
- Utilidad de Establecer Metas



- ▶ Los Indicadores toman muchas formas



Hay aspectos positivos y negativos de usar cualquiera.

- Los Indicadores se clasifican en:

**Indicadores de
Resultado**

**Análisis del
desempeño pasado**



**Indicadores de
Tendencia**

**Con foco en pronósticos,
basados en hipótesis**



Los Indicadores se clasifican en:

Indicadores de Resultados

Propósito

- Foco en el resultado del desempeño al fin de un período de actividad

Ejemplos

- **“ventas a fin de año”**
- “cuota de mercado”
- “beneficios”

Fortalezas

- Generalmente objetivas y fáciles de capturar

Asuntos

- Las medidas de resultado reflejan los éxitos del pasado, no las decisiones y actividades de hoy

Incrementar los Ingresos

Indicadores de Tendencia

Propósito

- Mide procesos intermedios, actividades y comportamientos

Ejemplos

- **“horas pasadas con clientes”**
- “mezcla de ingresos”.

Fortalezas

- Naturaleza más predictiva
- Permite a la organización ajustar su comportamiento por el desempeño

Asuntos

- Basadas en las hipótesis de “causa y efecto” estratégicas
- A menudo difíciles de obtener información de soporte

Indicadores de Resultados

Ejemplo: Industria de Seguros

Objetivos Estratégicos		Indicadores de Resultados
Perspectiva Financiera	F1- Cumplir Expectativas del Accionista	
	F2- Mejorar Desempeño Operativo	
	F3- Alcanzar Crecimiento Rentable	
Perspectiva del Cliente	C1- Mejorar el Desempeño de los Agentes	
	C2- Satisfacer asegurados objetivo	
Perspectiva Interna	I1- Desarrollar el Negocio en Mercados Objetivo	
	I2- Rentabilidad del Reaseguro	
	I3- Aliñar Reclamaciones con el Negocio	
	I4- Mejorar la Productividad	
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	L1- Mejorar Competencias del Equipo	
	L2- Mejorar Acceso a Información Estratégica	

Indicador de Resultado
 Son en gran parte genéricos y determinados por el tipo de industria

Podemos conocer estos indicadores antes.

Ejemplo de Indicadores de Tendencia



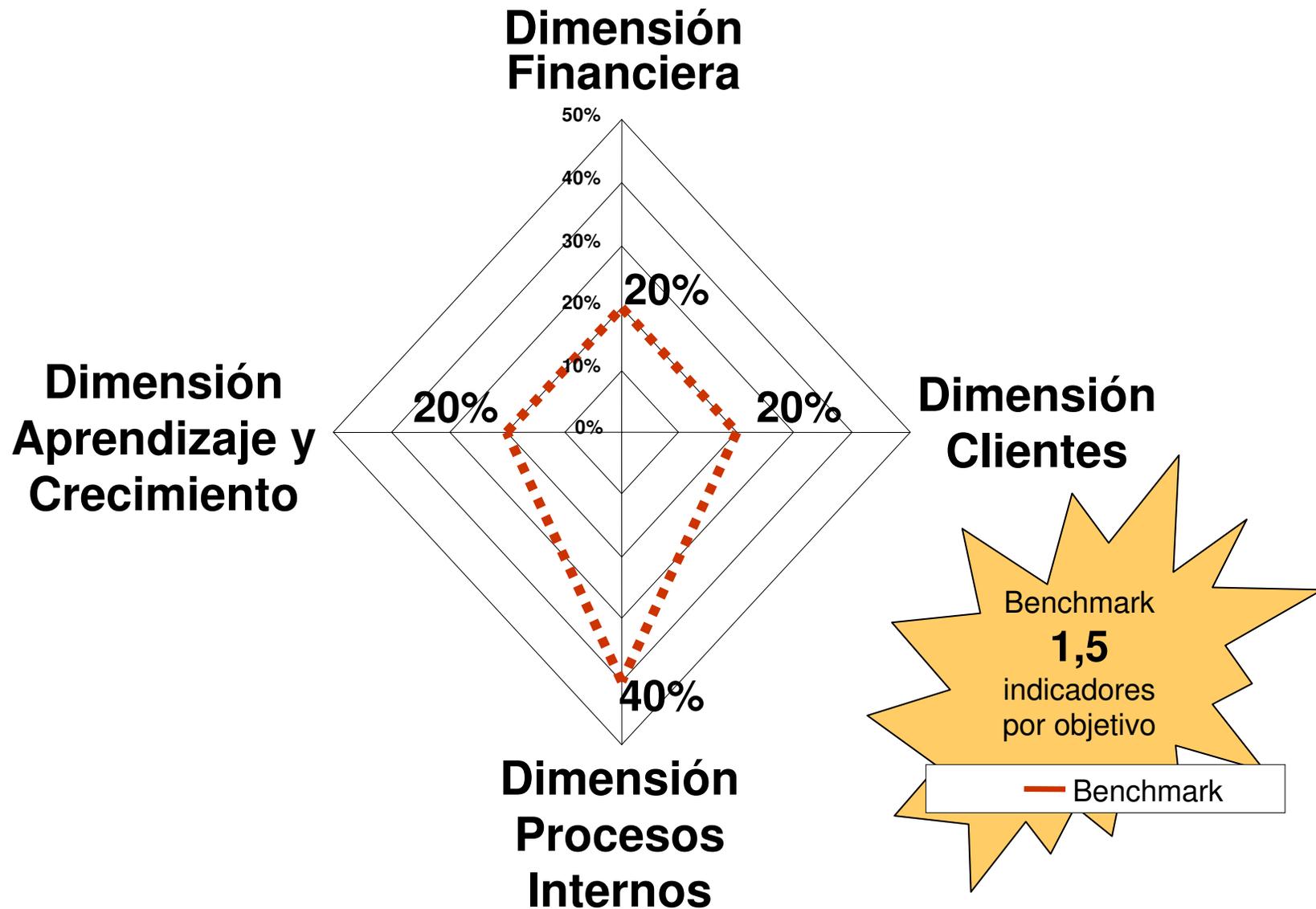
Lineamiento: Número de Indicadores del Balanced Scorecard

Un indicador de resultados para cada objetivo estratégico:

- Los indicadores de tendencia son asignados principalmente a las perspectivas Interna y de Aprendizaje y Crecimiento; ocasionalmente a la perspectiva de Clientes
- Si es aplicable más de un indicador, utilice el que mejor comunique el significado del objetivo.
- No más de 25 indicadores (o 1½ indicadores por objetivo)



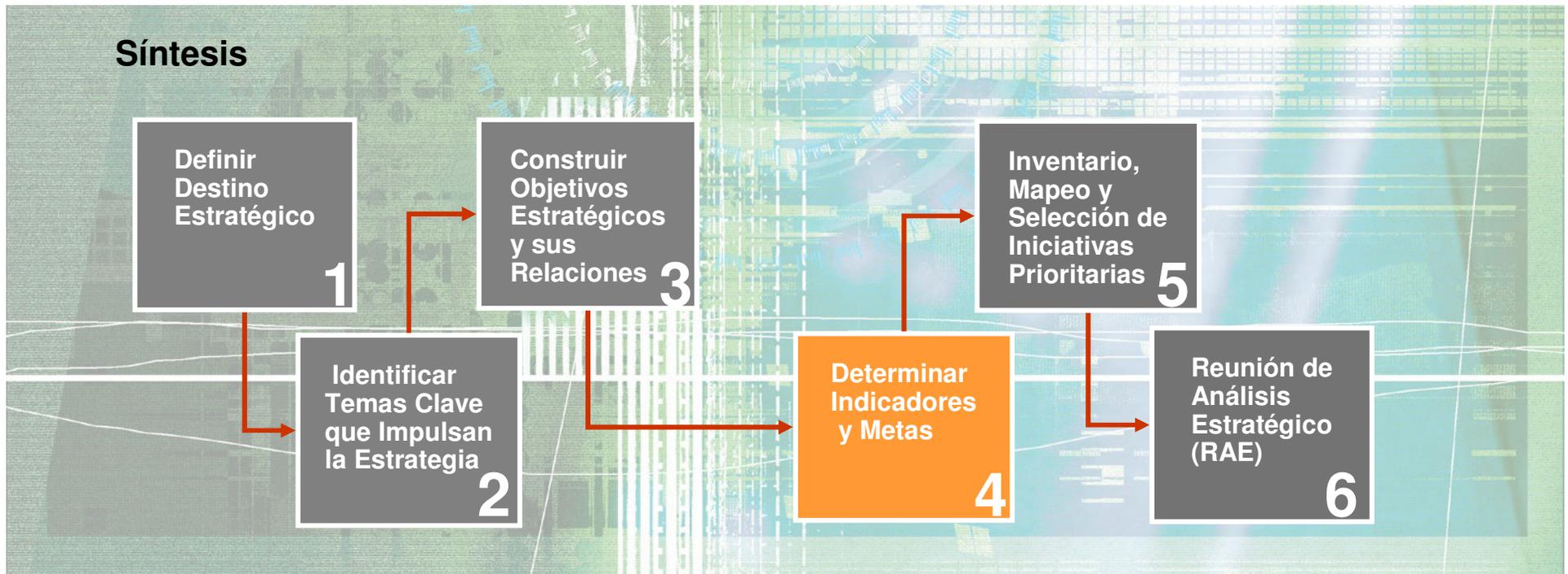
► Balance entre Indicadores



► Pregunta para Discusión

¿Cuáles consideraría usted como los obstáculos típicos al desarrollar indicadores para el BSC?

Indicadores y metas



Insumos:

- Mapa estratégico refinado
- Indicadores existentes asignados a objetivos
- Borrador de indicadores desarrollados con ejecutivos (reuniones individuales)



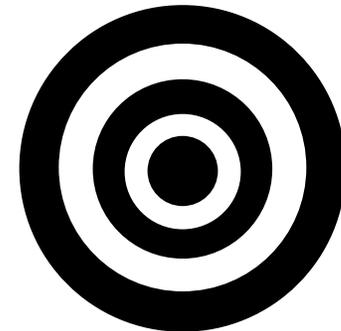
Resultados:

- Indicadores
- Responsables de indicadores.
- Metas.

► Propósito de las Metas

Metas:

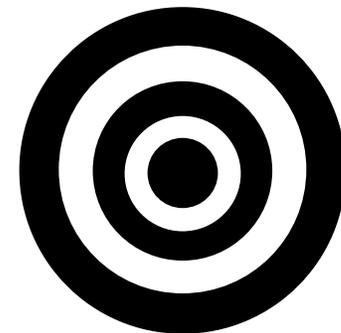
- Establecer y comunicar el nivel esperado de desempeño de la organización.
- Servir como vínculo entre el departamento o individuo, y la estrategia y objetivos de la estrategia.
- Enfocar a la organización en la mejora.



► Criterios para Metas

Las Metas deben:

- Empatar con un indicador, uno contra uno
- Ser cuantificable
- Comunicar claramente el nivel de desempeño esperado



▶ Metas de Largo Plazo

- Establecer una meta de desempeño de **LARGO PLAZO**
- Mantener a la organización enfocada en la estrategia de largo plazo, mientras se trabaja en los hitos de corto plazo
- Poner énfasis específico en los lugares en los que la organización debe cambiar su “status quo” (e.g., Reingeniería del proceso de desarrollo de productos)

Ejemplo de Meta de Largo Plazo:

Aumentar los ingresos en 50% sobre la base del 2003

Año	Hitos			Meta de Largo Plazo
	2005	2006	2007	
% de aumento	25%	12%	7%	50%



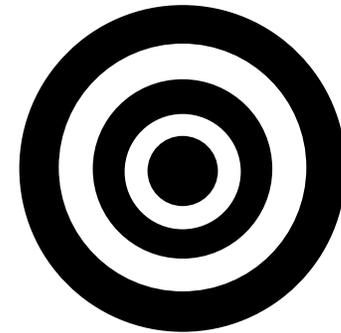
► Métodos para Establecer Metas

Métodos para Establecer Metas	Indicador	Meta	
		2004	Largo Plazo
<ul style="list-style-type: none"> Derivada de una meta global de negocio 	<ul style="list-style-type: none"> Ingreso 	<ul style="list-style-type: none"> \$39,774 	<ul style="list-style-type: none"> \$111,482
<ul style="list-style-type: none"> Líderes de la Industria 	<ul style="list-style-type: none"> Centro de Respuesta del Centro Telefónico 	<ul style="list-style-type: none"> 90% en 90 segundos 	<ul style="list-style-type: none"> 90% en 60 segundos
<ul style="list-style-type: none"> Mejora incremental basada en el desempeño histórico 	<ul style="list-style-type: none"> Retención de Empleados 	<ul style="list-style-type: none"> 85% 	<ul style="list-style-type: none"> 90%
<ul style="list-style-type: none"> Se establece una base y se definen metas a lo largo del tiempo 	Indicador: <ul style="list-style-type: none"> Calificación de satisfacción Pendientes: <ul style="list-style-type: none"> Base establecida para el programa de Cliente Fantasma Metas establecidas para el futuro 	<ul style="list-style-type: none"> S/N en pendientes finalizados 	<ul style="list-style-type: none"> 90% calificación de conformidad



Proceso para Establecer Metas

- Revisar el reto o nivel de desempeño deseado contra el actual.
- Primero establecer metas para los indicadores de la perspectiva financiera.
- Establecer las metas restantes por tema considerando los indicadores de las perspectivas de Cliente, Interna, y de Aprendizaje y Crecimiento.



► Existe una Relación entre Metas:

- Las metas deben ser establecidas como un conjunto integral.
- Asegúrese de que la magnitud del cambio es consistente para cerrar el diferencial entre el desempeño actual y el deseado.
- Cuando tenga dudas, regrese a la estrategia y al diferencial de desempeño.



▶ Plantilla para Indicadores y Metas

Perspectiva:		Responsable del objetivo:	
Objetivo estratégico:		Descripción del objetivo:	
Indicador:		Descripción del indicador:	
Responsable del indicador:		Disponible actualmente:	SI NO
Frecuencia:		Unidad de medición:	
Forma de cálculo:		Fuentes de información:	
Observaciones:			
Valores históricos:	2001	2002	2003
Metas del indicador	2005	2006	2007



► Pregunta para Discusión

¿Cuáles son los posibles obstáculos para establecer metas en el BSC?

► Posibles Dificultades y Consecuencias al Establecer Metas

- 1 No existen datos para respaldar una meta definida.
- 2 El indicador es nuevo, no existe información histórica.
- 3 Asuntos organizacionales de libertad o autonomía.
- 4 Miedo y ansiedad ante metas, objetivos o indicadores.
- 5 Posible efectos futuros en recompensas o compensación futuras.



VISITA 2

1. Agenda

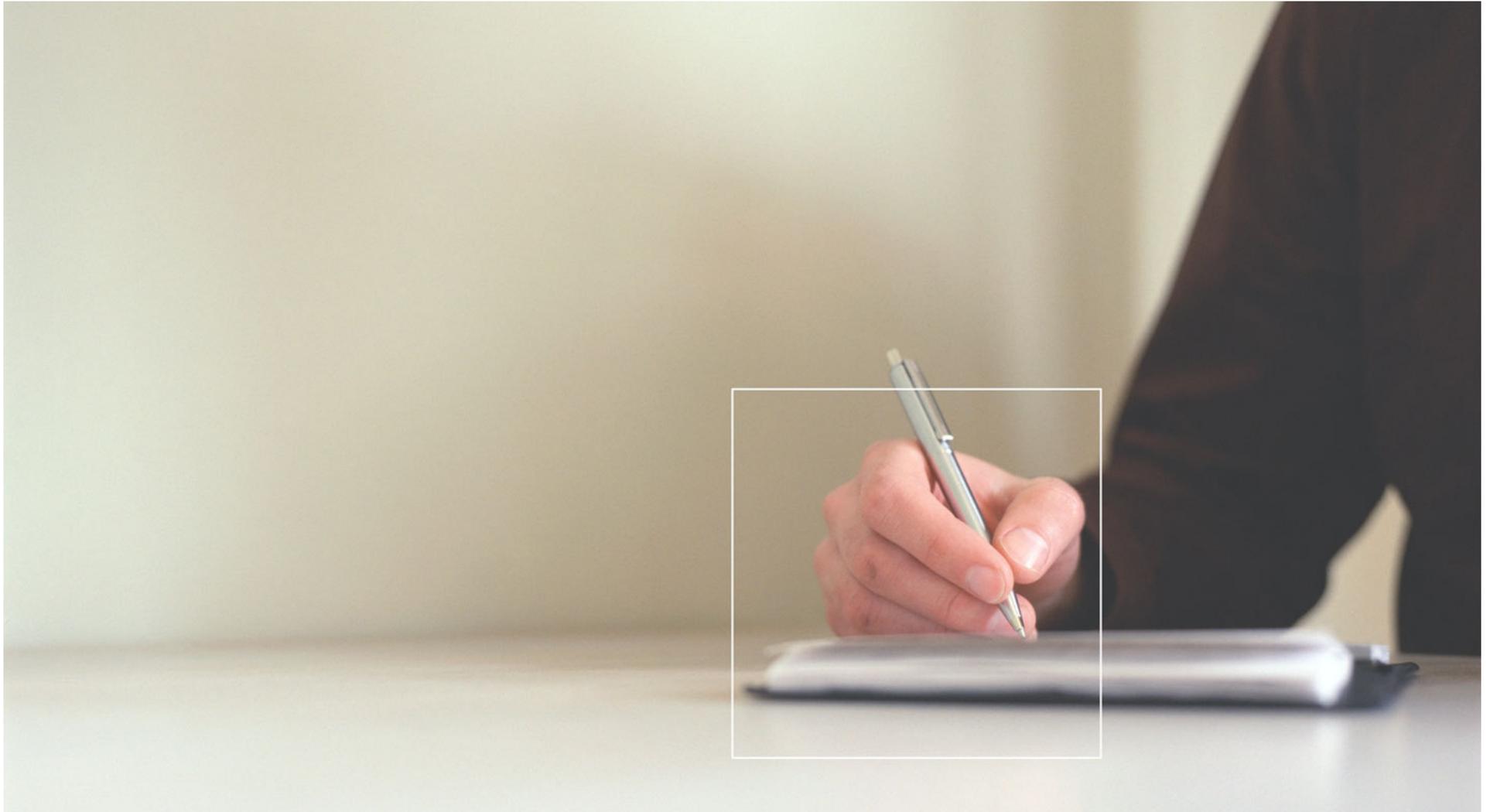
2. Avance del proyecto

3. Revisión del Mapa Estratégico

4. Metodología de Indicadores Estratégicos y Metas

5. Identificación de Indicadores Estratégicos

6. Próximos Pasos



■ ■ Identificación de Indicadores Estratégicos y Metas



Próximos pasos

- Reuniones puntuales con expertos de diferentes áreas para trabajar los detalles de los indicadores identificados

Indicadores

Perspectiva	CO	Objetivo	CI	Indicadores
Financiera	F1	Ser auto-sustentable en el crecimiento (las Inversiones necesarias = I-G)	F101	Rentabilidad Anual
			F102	EBITDA / Inversiones
Financiera	F2	Optimizar costos	F201	Costo / tonelada
			F202	Costos totales / Ingresos totales
Financiera	F3	Lograr apalancamiento adecuado para las inversiones	F301	Tasa de interés
			F302	Índice de apalancamiento
Financiera	F4	Maximizar Ingresos	F401	% incremento ingresos / % incremento del PIB transporte
Cliente	C1	ser reconocidos como la mejor opción de puerto para las inversiones	C101	Índice de encuesta de satisfacción
Cliente	C2	Incrementar volumen de negocio de clientes actuales	C201	% incremento volumen de negocio de clientes actuales
			C202	% Volumen manejado por nuevos clientes
Cliente	C3	Conseguir nuevos clientes/usuarios	C301	Nº de nuevos clientes
			C302	% Volumen manejado por nuevos clientes
Proceso	P1	Mejorar, innovar y sistematizar los procesos	P101	Tiempo promedio de permanencia de la carga en el puerto
Proceso	P2	Optimizar el uso de los recursos	P201	Nº de recursos utilizados / Total de los procesos
Proceso	P3	Atraer inversión y fomentar el financiamiento autónomo	P301	Nº de inversiones / Total de inversiones
			P302	Monto de Recursos invertidos autogenerados / Total de inversión
Proceso	P4	Incrementar certidumbre jurídica para el SPN	P401	Nº de inversiones no concretadas / Total de Prospectos de inversión
			P402	Nº de inversionistas y créditos del SPN a partir de la modificación de la ley
Proceso	P5	Mejorar coordinación con actores y autoridades	P501	Tiempo de estadia por sector (desde el fondeo hasta la salida)
Proceso	P6	Mejorar la gestión para la aplicación de las resoluciones	P601	número de quejas o sugerencias atendidas/número total de quejas o sugerencias
Procesos	P7	Tener tarifas competitivas que premien la eficiencia	P701	Tarifas del SPN (costo unitario)/Tarifas (Benchmark)
Procesos	P8	Vincular la localización de puertos y vocaciones con cadenas productivas	P801	% de carga relacionado con su vocación
			P802	Inversiones relacionadas con cadenas de productivas
Procesos	P9	Gestionar la integración puerto-ciudad	P901	% de carga movida por clientes frecuentes
			P902	Monto de inversión de proyectos-ciudad y monto participaciones externas
Procesos	P10	Garantizar las reservas territoriales	P1001	Nº de hectareas disponibles / Nº de ha requeridos
			P1002	Nº de puertos con reservas / Total de puertos
Aprendizaje y Crecimiento	A1	Desarrollar una gestión del conocimiento basada en sistemas de información confiables y oportunos	A101	% de información sistematizada
Aprendizaje y Crecimiento	A2	Desarrollar una cultura de innovación, aprendizaje y crecimiento	A201	% de innovación de la compañía / Total de innovación
Aprendizaje y Crecimiento	A3	Desarrollar un equipo de alta calidad con competencias para implementar los objetivos estratégicos del Sistema Portuario Nacional	A301	% de cumplimiento de los PMD/PRODELI (acumulado)
			A302	% de cumplimiento de perfiles de puestos
			A303	Nº de personas capacitados en temas estratégicos / Nº total de personas

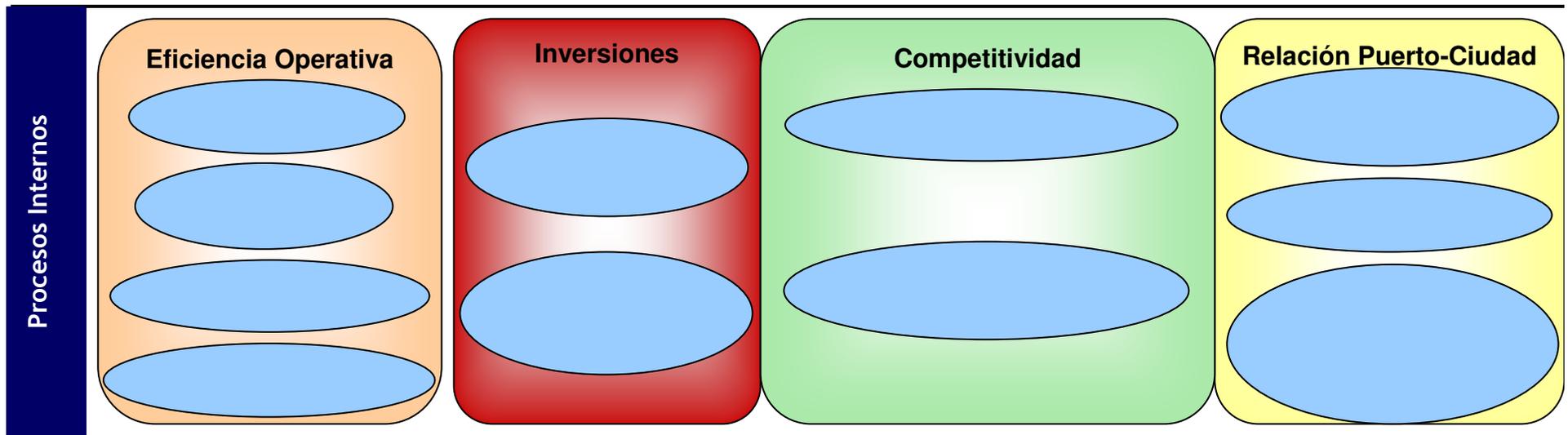


▶ Próximos pasos

- **Definición de detalles de indicadores como:**
 - La intención del indicador.
 - La frecuencia y unidad de medición.
 - La fórmula de cálculo
 - Elementos de datos y fuentes.
 - Fuente y método de fijación de metas.
 - Responsable del indicador.



Identificación de Indicadores Estratégicos



Indicador Propuesto

Indicadores recopilados de API

VISITA 2

1. Agenda

2. Avance del proyecto

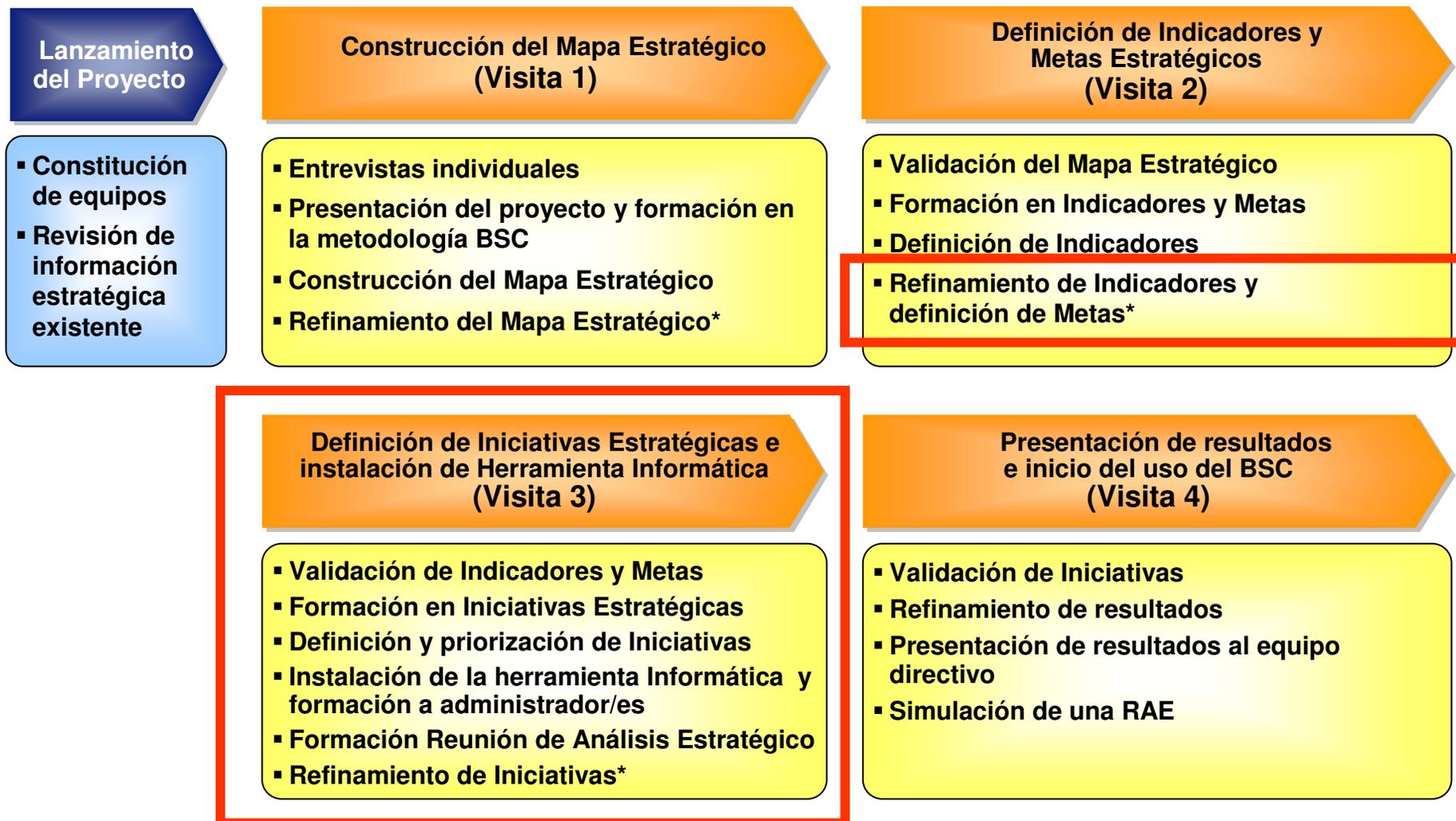
3. Revisión del Mapa Estratégico

4. Metodología de Indicadores Estratégicos y Metas

5. Identificación de Indicadores Estratégicos

6. Próximos Pasos

▶ Etapas de la implementación del BSC en la API



* Actividades que se desarrollarán entre las visitas



La **Clave** del **Éxito** es hacer de la estrategia el
Trabajo Diario de **Todos**, alineando el
Desempeño Individual al cumplimiento de
la **Estrategia Organizacional**

