

DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS TEMPORALES

LUIS EDUARDO CARREÑO MEJÍA

Maestría en Gestión de Información

Escuela Colombiana de Ingeniería

Julio Garavito

AGENDA

1. Introducción
2. Objetivos
3. Marco teórico
4. Metodología
5. Modelo genérico
6. Aplicación a la EST Alternos S.A.S.
7. Conclusiones
8. Preguntas

EST ALTERNOS SAS

- EST Alternos SAS, Cúcuta
- Fundada en el mes de agosto del 2011
- Galénica Empresarial SAS, 12 años de experiencia (Outsourcing y tecnología).

EST ALTERNOS SAS

- Software contable / nómina
- Abundante información de carácter operativo
- Reporte de cumplimiento legal para la DIAN, UGPP, MinTrabajo, entre otras.
- Fase de sostenimiento al 2014, 1000 SMLV.

PROBLEMA

- Uso de la información para actividades operativas
- Islas de información
- Necesidad de elevar la información a nivel estratégico

JUSTIFICACIÓN Y PERTINENCIA DEL TRABAJO

- Alineación de la información con la estrategia
- Insumo para un proyecto de implementación de un CMI, en la EST Alternos S.A.S.
- Diseño genérico de un cuadro de mando integral para empresas del sector de servicios temporales

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Cuadro de Mando Integral para una Empresa de Servicios Temporales.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Identificar objetivos estratégicos relacionados a las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral en la empresa Alternos SAS.
- ✓ Identificar objetivos genéricos para empresas del sector de servicios temporales.
- ✓ Diseñar indicadores para medir los objetivos establecidos en las diferentes perspectivas.

MARCO TEÓRICO

CMI – Balanced
Scorecard

Empresas de
Servicios
Temporales - EST

Indicadores

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

- Robert Kaplan y David Norton
- No se basa únicamente en el aspecto financiero
- Proporciona un marco, estructura y lenguaje para comunicar la misión y la estrategia
- Perspectivas para la actuación futura : clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Ventajas:

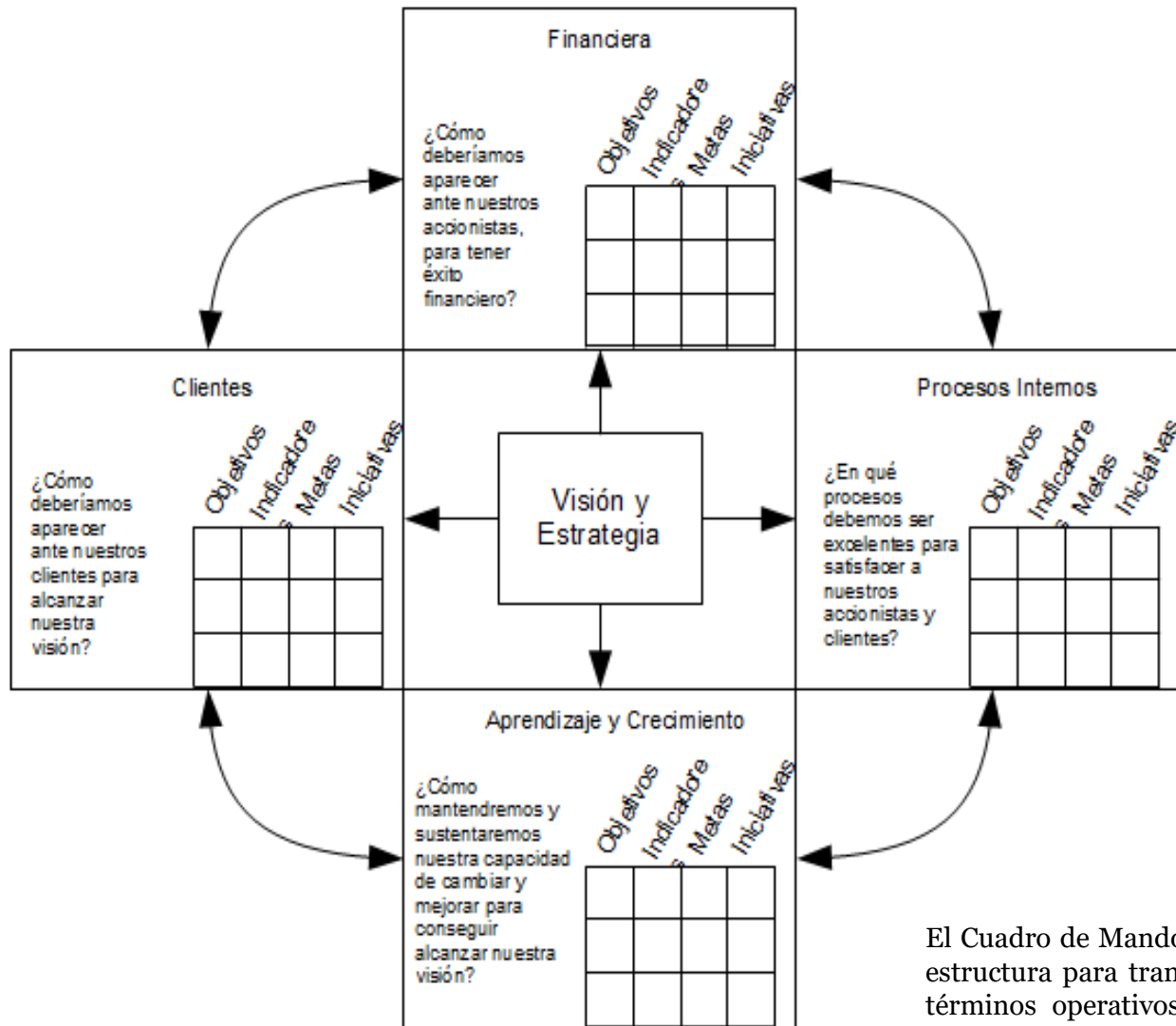
- Clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella
- Comunicar la estrategia a toda la organización
- Alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia
- Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Ventajas:

- Identificar y alinear las iniciativas estratégicas
- Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas
- Obtener feedback para aprender sobre la estrategia y mejorarla

CMI - PERSPECTIVAS



El Cuadro de Mando Integral proporciona una estructura para transformar una estrategia en términos operativos. Adaptado de Kaplan & Norton (2002)

CMI - PERSPECTIVA FINANCIERA



CMI - PERSPECTIVA CLIENTES

- Captar cliente → Ingresos económicos

- Estudio de mercado

- Segmentos de mercado
- Preferencias de los clientes



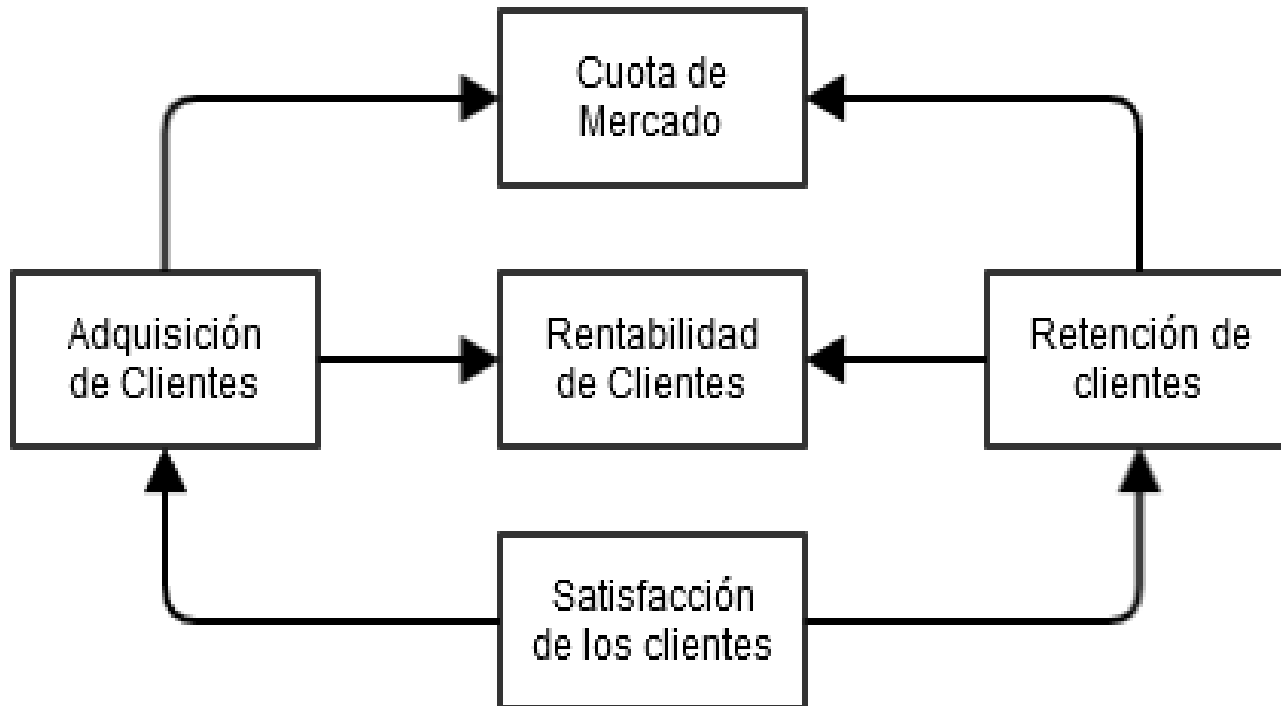
Propuesta de valor

- Medidas

- Centrales
- Propuesta de valor

CMI - PERSPECTIVA CLIENTES

Indicadores Centrales:



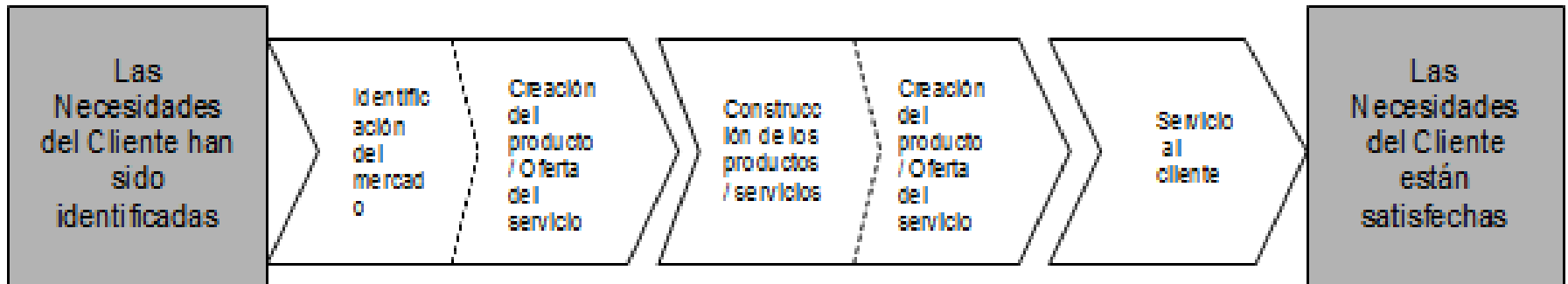
Perspectiva Cliente, indicadores centrales. Tomado de Kaplan & Norton (2002)

CMI - PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS



CMI - PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Cadena genérica de valor

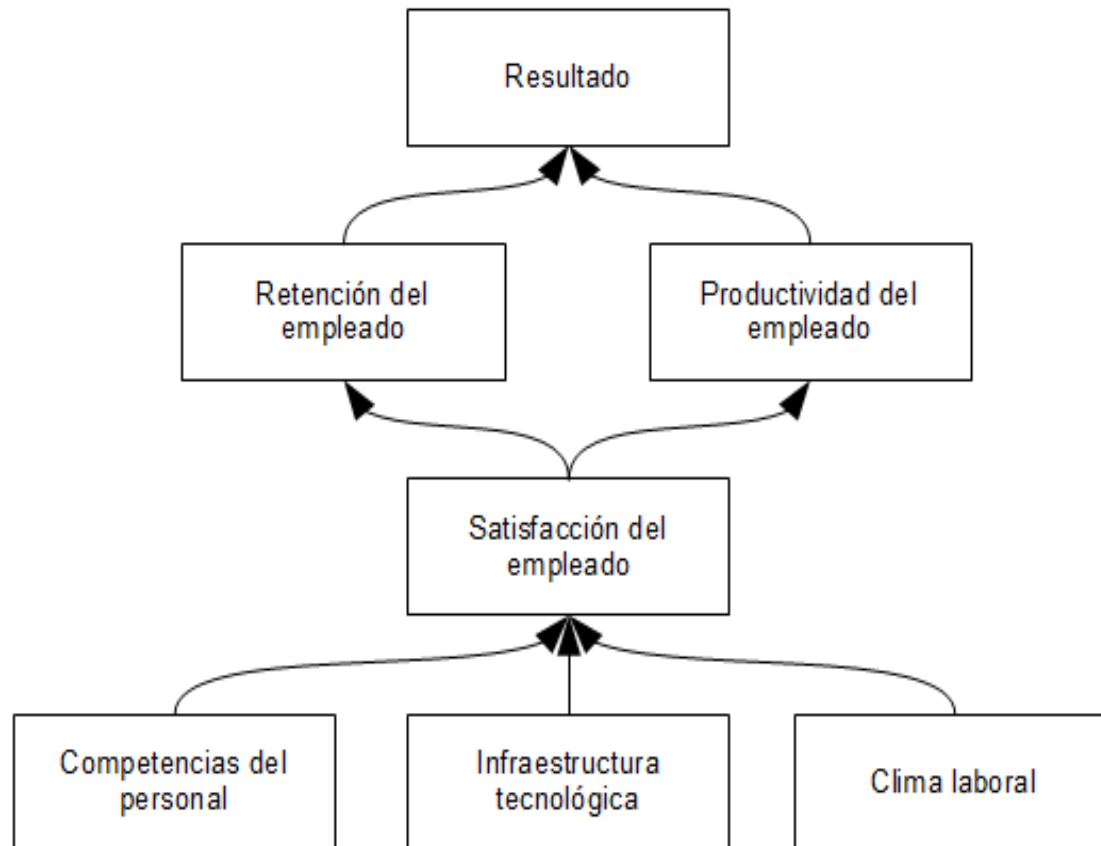


Cadena genérica de valor. Tomado de Kaplan & Norton (2002)

CMI - PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

- Crecimiento y mejoramiento
- Inversión
- Mediano / largo plazo

CMI - PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

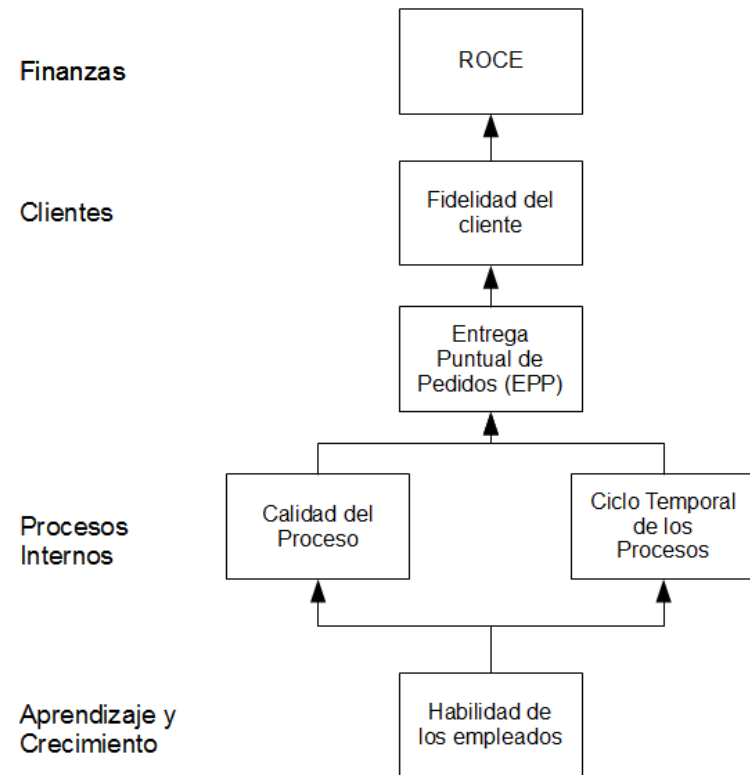


. Estructura de los indicadores de la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento. Tomado de Kaplan & Norton (2002)



CMI - MAPA ESTRATÉGICO

- Visualización general del CMI
- Objetivos forman la estrategia
- Relaciones causa - efecto



EMPRESAS DE SERVICIOS TEMPORALES

D 4369 / 2006. Art. 2

Empresas de Servicios Temporales “EST”, como aquellas que contrata la prestación de servicios con terceros beneficiarios para colaborar temporalmente en el desarrollo de sus actividades, mediante la labor desarrollada por personas naturales, contratadas directamente por las Empresa de servicios temporales, la cual tiene con respecto de estas el carácter de empleador.

ACTORES - EST

Vinculo laboral



*Trabajadores
en misión*



EST



*Empresa
usuaria*

Vinculo comercial



CASOS EN QUE ES POSIBLE LA CONTRATACIÓN POR MEDIO DE EST

1. Cuando se trate de las labores ocasionales, accidentales o transitorias a que se refiere el artículo 6° del Código Sustantivo del Trabajo.
2. Cuando se requiere reemplazar personal en vacaciones, en uso de licencia, en incapacidad por enfermedad o maternidad.
3. Para atender incrementos en la producción, el transporte, las ventas de productos o mercancías, los períodos de cosechas y en la prestación de servicios, por un término de seis (6) meses prorrogable hasta por seis (6) meses más.

PÓLIZA DE CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES LABORALES

Número de Trabajadores	SMLV
Hasta 150	500
151 a 200	600
201 a 250	700
251 a 500	1100
501 a 750	1600

VENTAJAS PARA LOS CLIENTES DE LAS EST

- Control de Costos: los costos laborales para las empresas, se simplifican notoriamente con el apoyo de las EST.
- Eliminación de costos fijos de personal: mediante la externalización, los costos fijos se convierten en variables.
- Rapidez de Respuesta.
- Eliminación de tareas y costos (altas, bajas, contratos, seguros sociales, etc.)



VENTAJAS PARA LOS CLIENTES DE LAS EST

- Deja la búsqueda y selección de personal en manos expertas.
- Elimina costos de liquidaciones, ausentismo, improductividad, etc.
- Libera recursos internos para realizar otras actividades.
- Ventajas en términos financiero.

INDICADORES

Expresión cualitativa o cuantitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable o el establecimiento de una relación entre variables, la que comparada con períodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo.

Por lo general son fáciles de recopilar, altamente relacionados con otros datos y de los cuales se pueden sacar rápidamente conclusiones útiles y fidedignas.

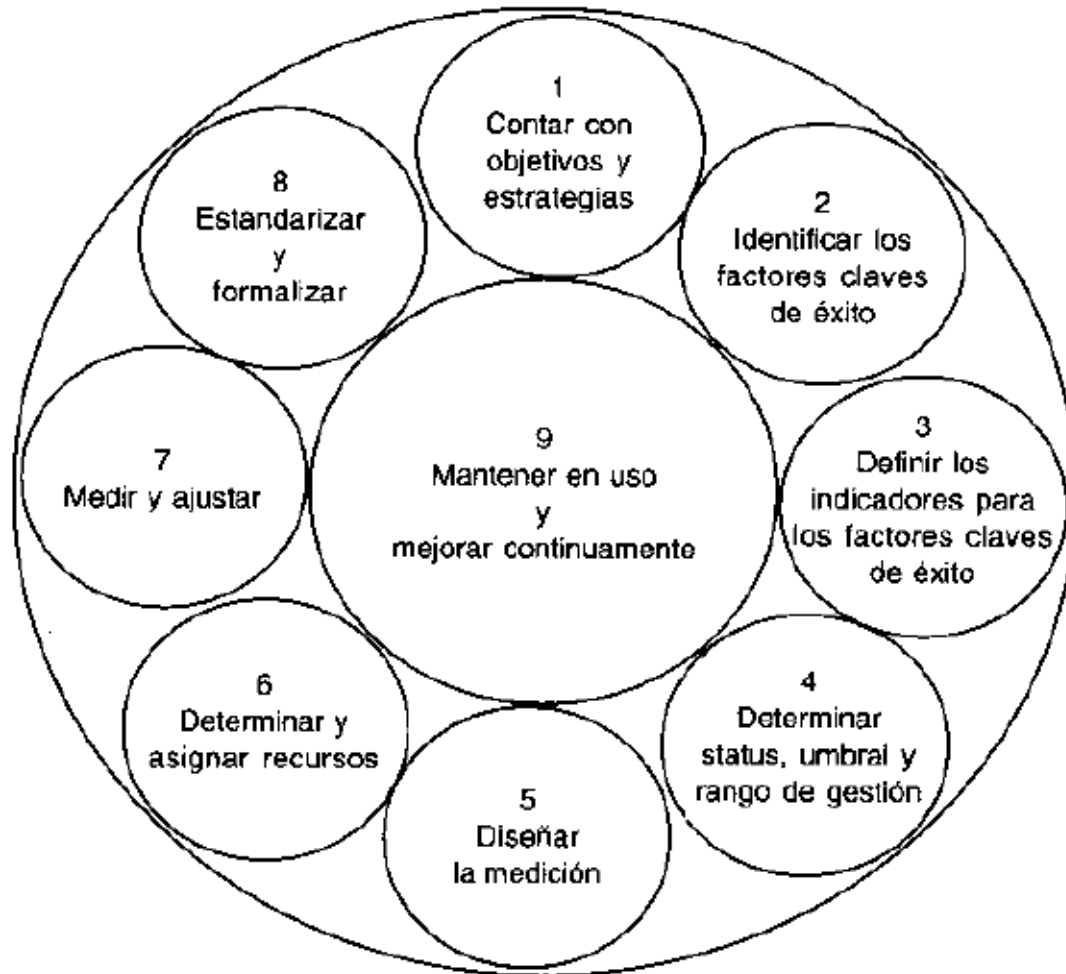
INDICADORES Y SU RELACIÓN CON EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Permiten al CMI:

1. Alinear y enfocar el equipo, las unidades y los procesos con la estrategia de la organización.
2. Comunicar si la evolución de la gestión es adecuada o no.
3. Seguir los resultados de las acciones correctivas
4. Identificar y corregir las anomalías que se vayan produciendo.
5. Comparar los resultados con las metas previstas.



CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES

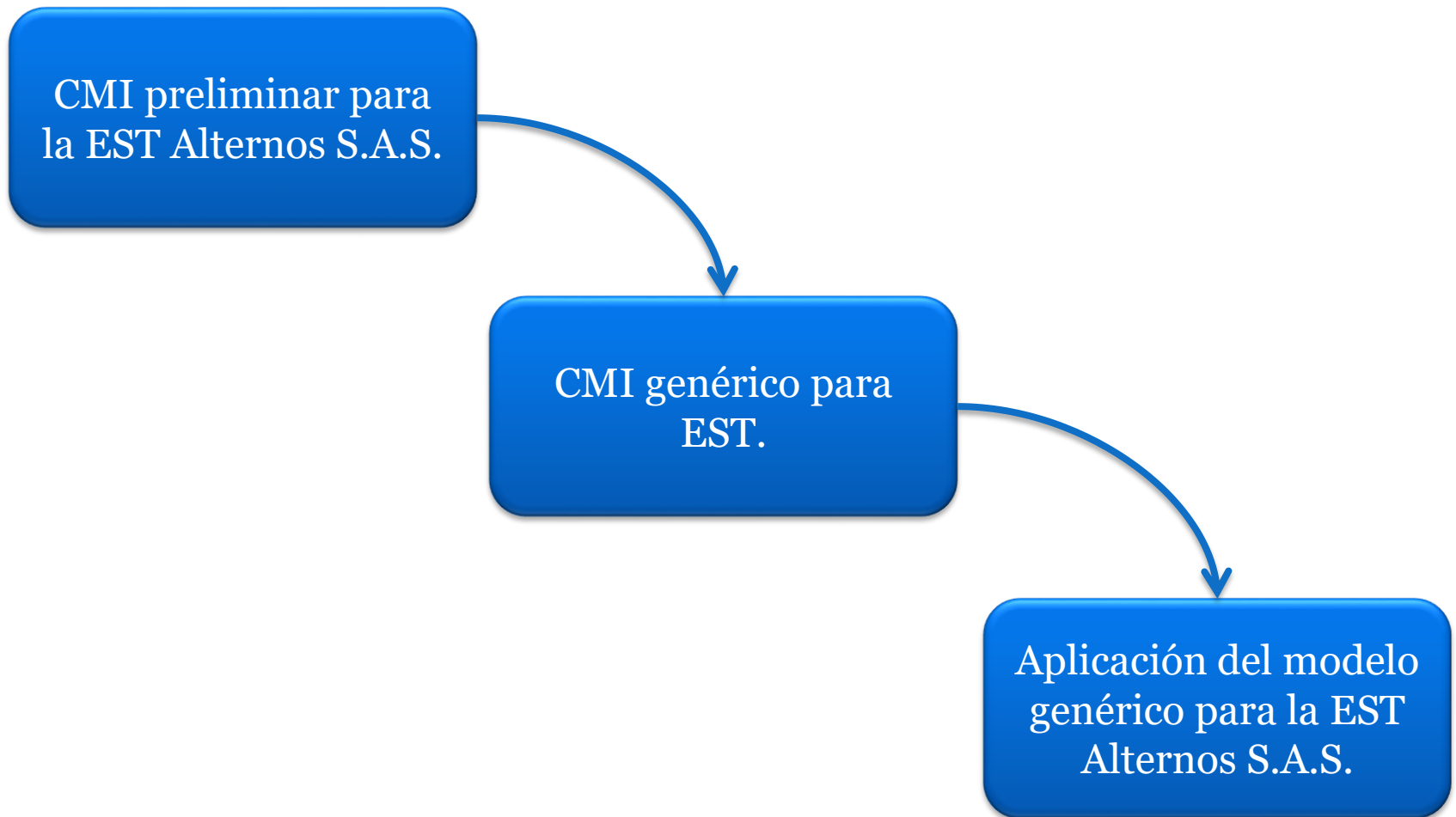


Beltrán Jaramillo Jesús (1999) . Metodología general para establecimiento de indicadores de gestión.

METODOLOGÍA

- Estudio de caso
- Acceso a la información de la empresa
- Inductivo
- Guiada por el marco teórico

METODOLOGÍA



CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EMPRESAS DE SERVICIOS TEMPORALES



CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EMPRESAS DE SERVICIOS TEMPORALES

1. Traducir la visión.
2. Establecer los objetivos estratégicos para cada perspectiva.
3. Definir de manera preliminar las medidas para los objetivos estratégicos.
4. Diseñar los indicadores para cada objetivo.
5. Describir las posibles metas cada indicador.
6. Vinculación de las medidas con las bases de datos y los sistemas de información.

Fase planeación
estratégica

Fase - Marco CMI

Fase - Marco TI

FASE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

- Consenso de la estrategia de la organización
- Selección de la Unidad Estratégica de Negocio (UEN)
- Participación de la alta gerencia
- Insumos para el marco CMI

HERRAMIENTAS ÚTILES PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

- Matriz DOFA
- Estado de madurez de la industria
- Posición competitiva de la empresa
- Ciclo de vida de la organización
- Matriz de crecimiento – Participación. Matriz BCG.
- Análisis de la cinco fuerzas de Porter

Matriz FODA

Deje en blanco	Fortalezas-F Liste las fortalezas	Debilidades-D Liste las debilidades
Oportunidades-O Liste las oportunidades	Estrategias FO Use las fortalezas para tomar ventaja de las oportunidades	Estrategias DO Supere las debilidades tomando ventaja de las oportunidades
Amenazas-A Liste las amenazas	Estrategias FA Use fortalezas para evadir amenazas	Estrategias DA Minimice debilidades y evite amenazas



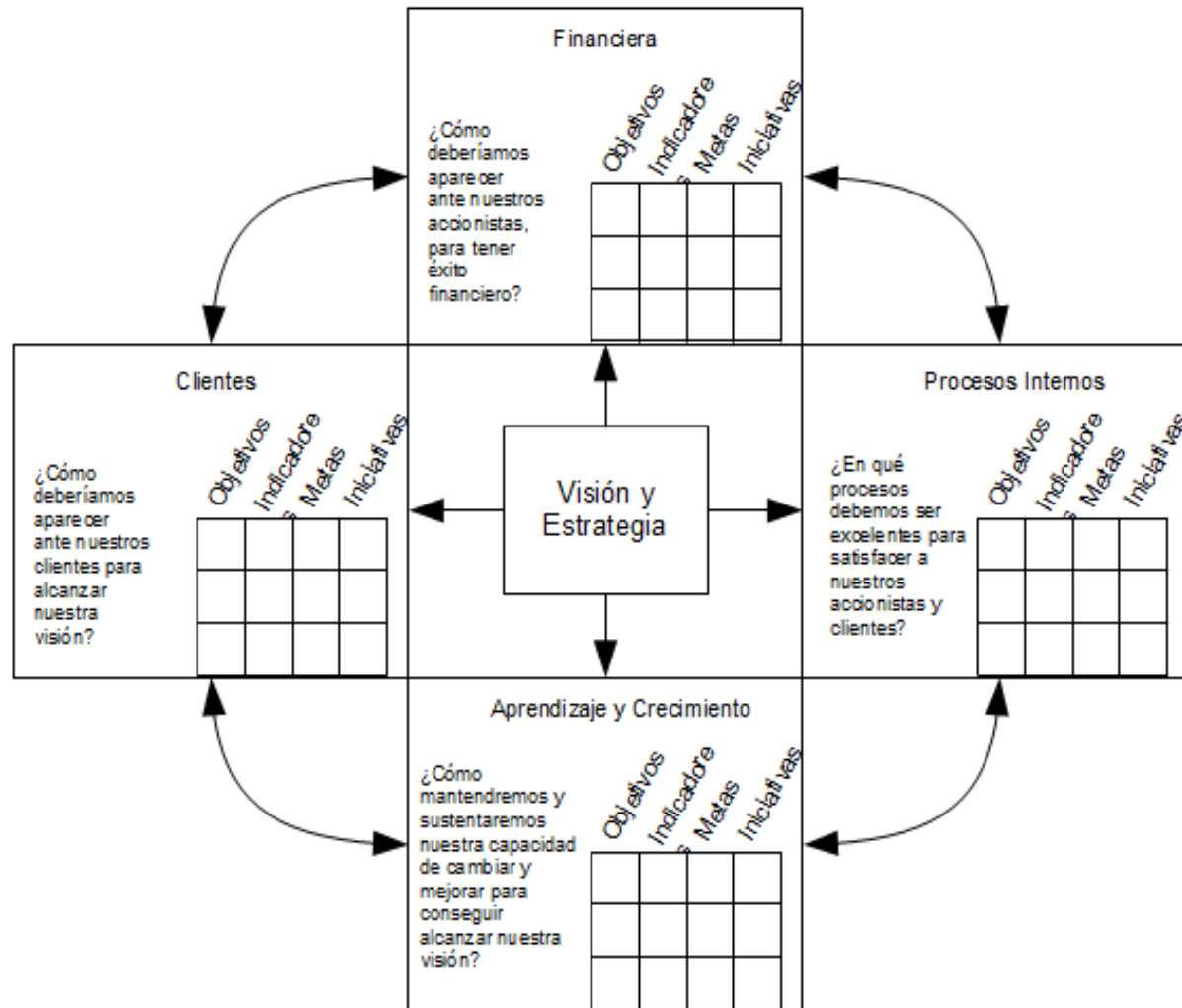
FASE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Productos:

1. Visión
2. Misión
3. Valores
4. Objetivos estratégicos
5. Las estrategias

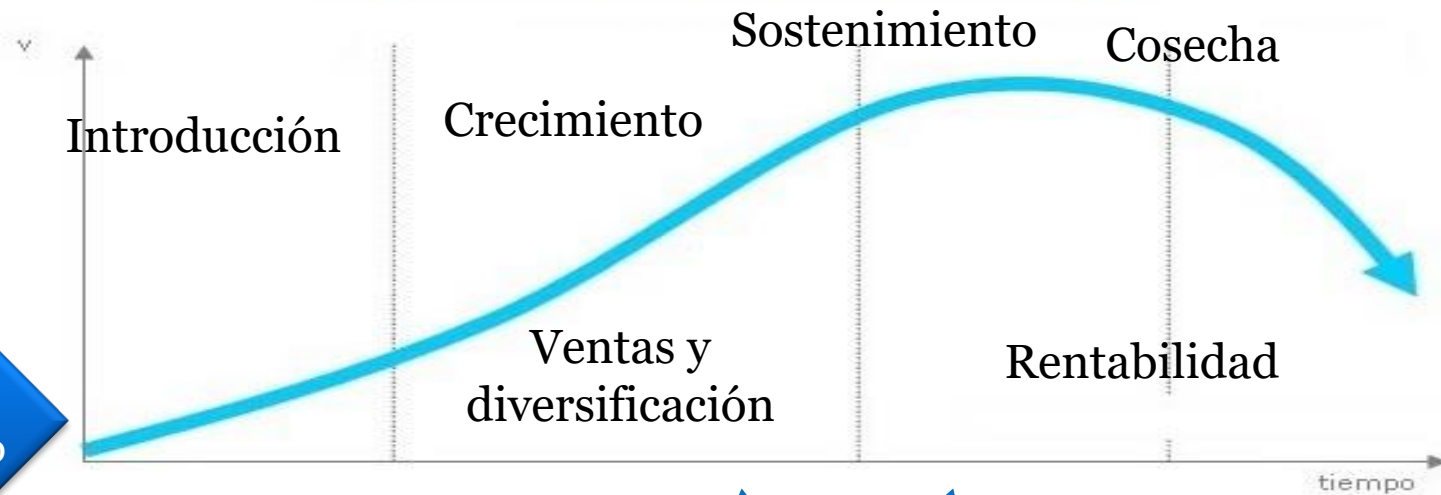


FASE - MARCO CMI



PERSPECTIVA FINANCIERA

CICLO DE VIDA DE UN PRODUCTO



Tema Estratégico



Flujo de Caja -
Venta a crédito

PERSPECTIVA DE CLIENTES

Características de los clientes:

- Clientes formales
- Tarifas
- Servicio básico
- Valor agregado
- Respaldo

CMI - PERSPECTIVA CLIENTES

- Estudio de mercado

- Segmentos de mercado
- Preferencias de los clientes



Propuesta de valor

- Medidas

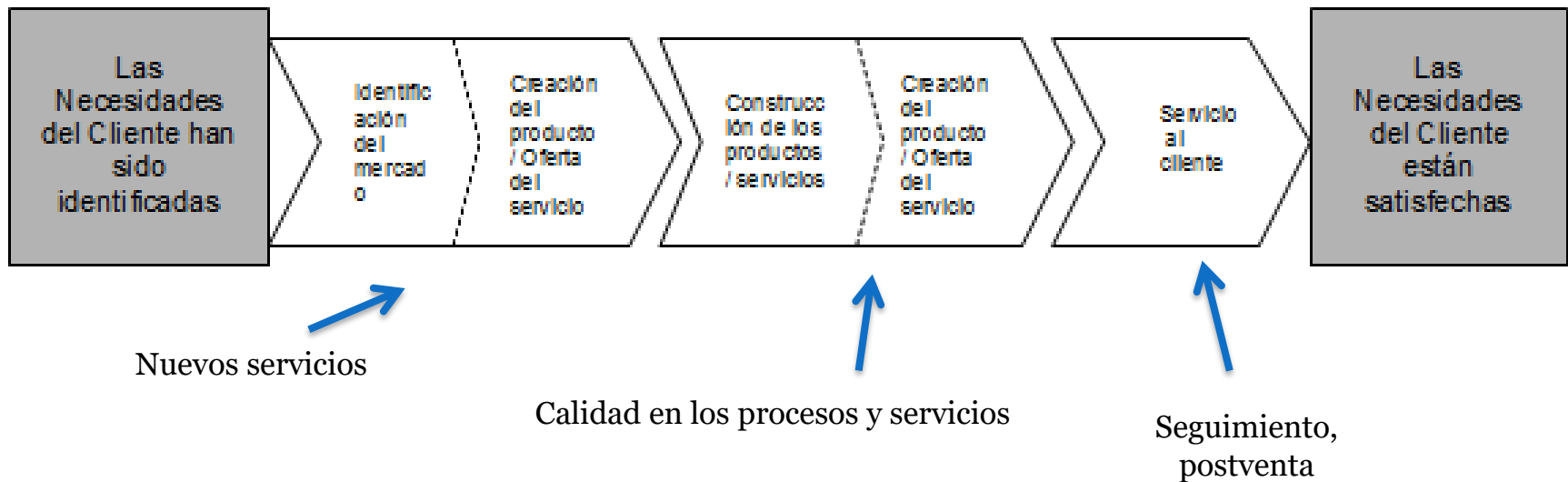
- Centrales
- Propuesta de valor

PROPUESTA DE VALOR

- Cobertura
- Precio
- Trayectoria
- Respaldo
- Tecnología
- Formación y capacitación
- Planes de bienestar
- Oportunidad de pago / obligaciones
- Cumplimiento legal
- Procesos de selección
- Colocación oportuna
- Seguimiento al servicio
- Asesorías laborales
- Salud ocupacional

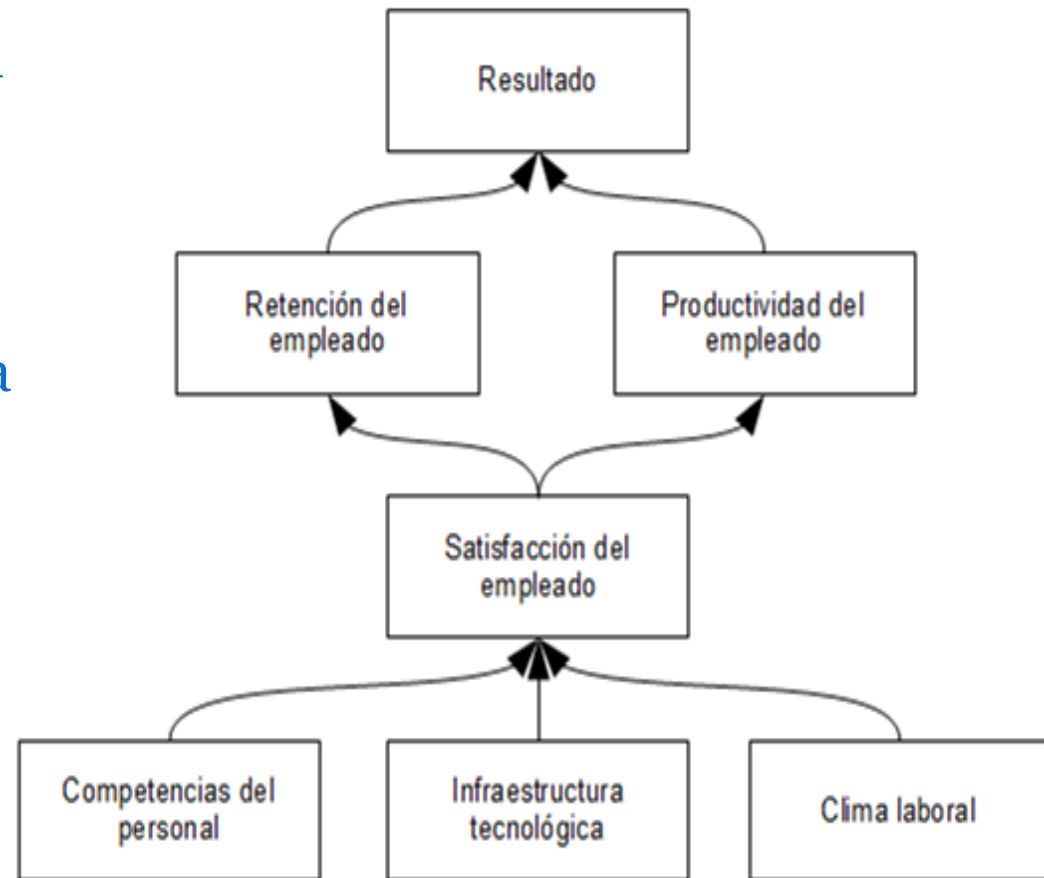
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

- Procesos crítico / Propuesta de valor
- Calidad en la entrega del servicio



PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

- Competencias del personal
 - Normatividad
 - Nuevas tendencias
- Infraestructura tecnológica
 - Memoria organizacional
 - Configuración
- Clima laboral
 - Trabajo en equipo
 - Empoderamiento



PERSPECTIVA DE SOSTENIMIENTO EN UNA EST

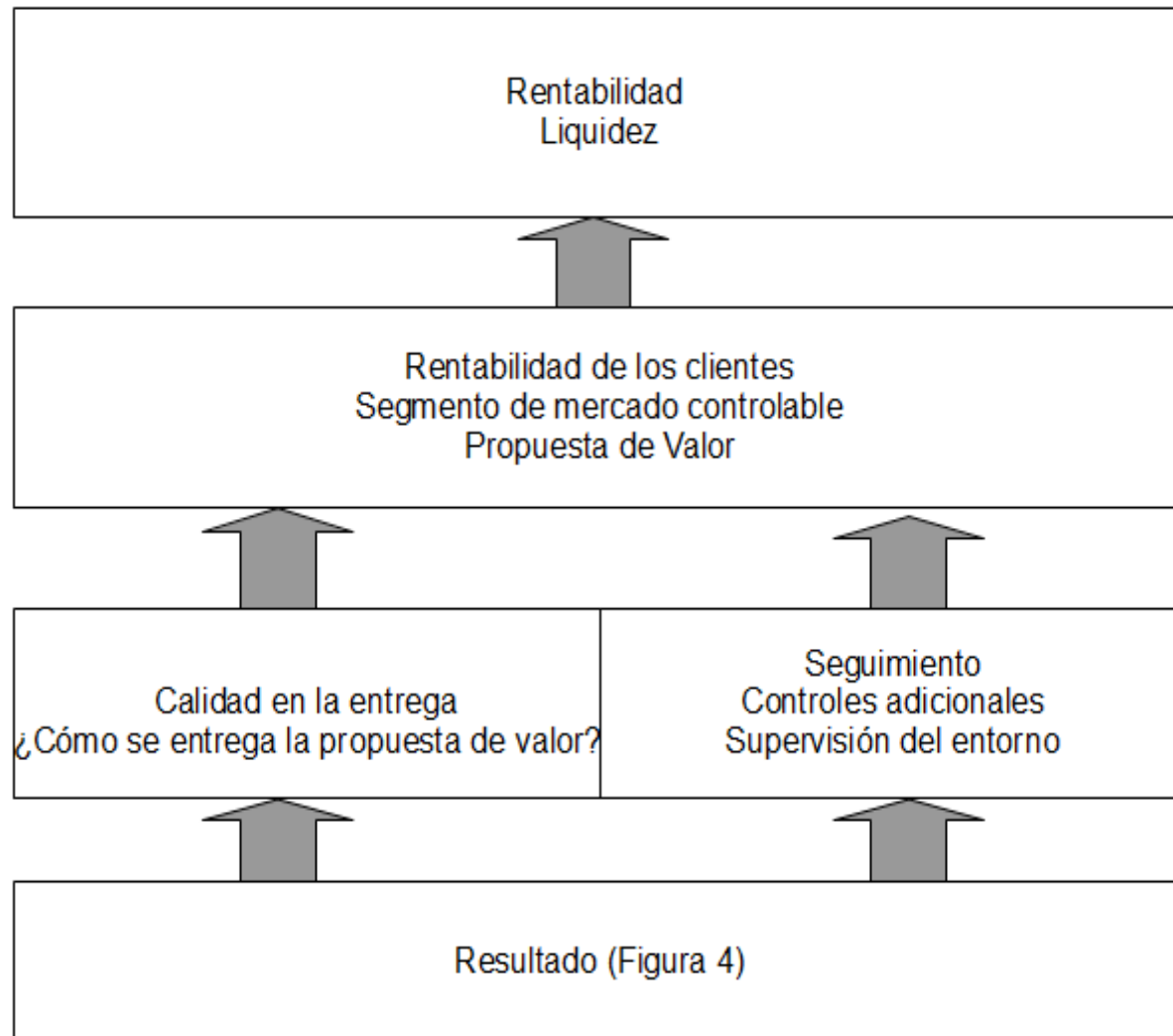
- Riesgo en el tiempo
- Causa – Efecto

Financiera : multas, sanciones e iliquidez


Clientes: controlables y diversificados

Procesos internos: calidad

MAPA ESTRATÉGICO



DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA EST ALTERNOS S.A.S.



FASE - PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

- Única UEN
- Revisión documental:
 - Planeación Galénica Empresarial SAS, 2009: Creación
 - Planeación Alternos SAS, 2011: Crecimiento
 - Planeación Alternos SAS, 2013: Sostenimiento

FASE- PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Productos:

- Visión
- Misión
- Valores
- Objetivos estratégicos
- Estrategia

Herramientas:

- Estado de madurez de la industria vs posición competitiva
- DOFA
- Modelo de las cinco fuerzas de Porter



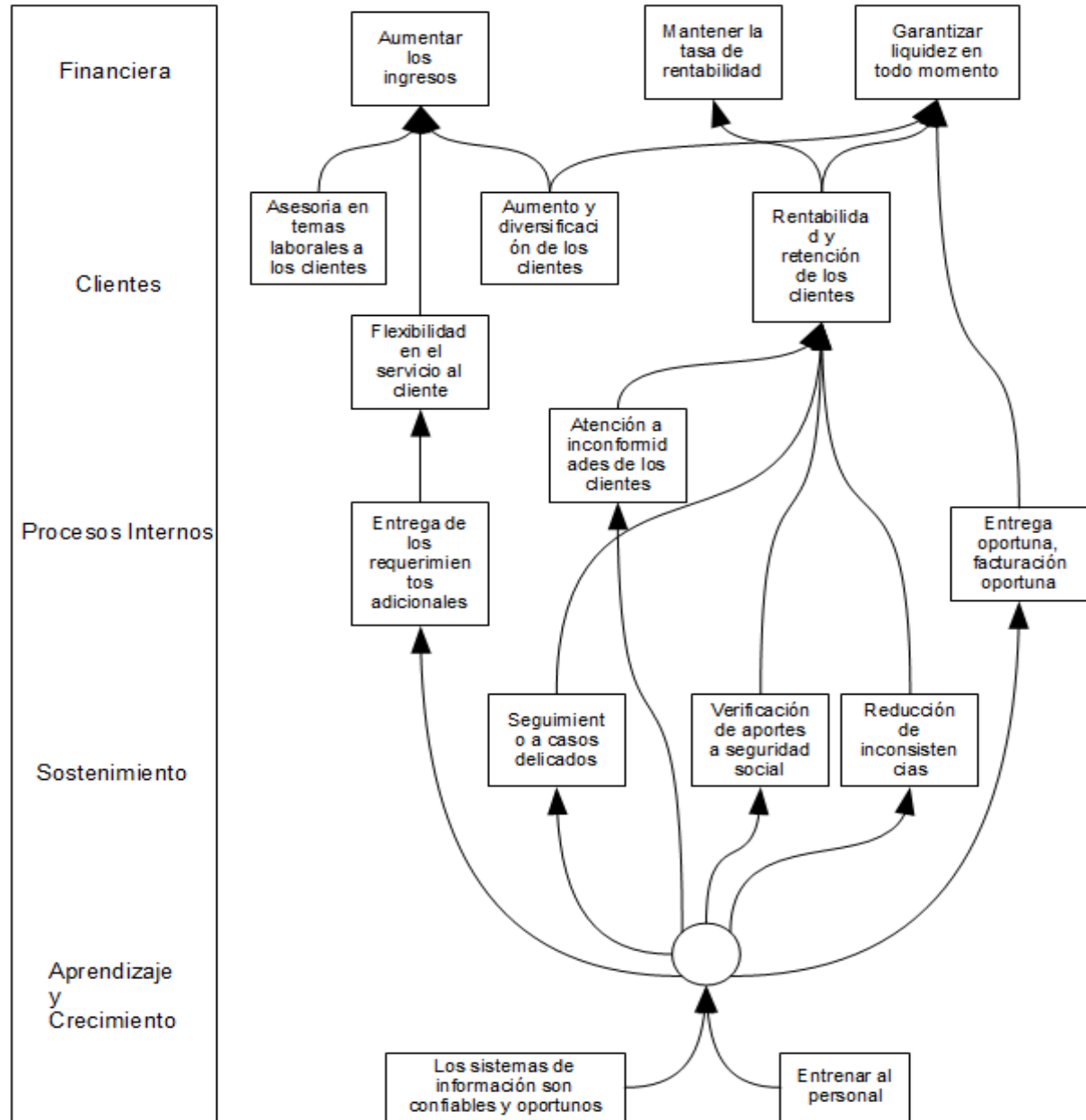
FASE - MARCO CMI

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicador
Financiera	Mantener la tasa de rentabilidad	Rentabilidad
	Aumentar los ingresos	Ingresos totales x administración
	Garantizar liquidez en todo momento	Días de cobro de las facturas Cartera por rango de días
Clientes	Aumento y diversificación clientes (Diversificación del riesgo)	# de clientes con al menos 1 trabajador activo
		# de contratos de trabajadores activos por cliente
	Rentabilidad y retención de los clientes	Rentabilidad de los clientes
		Clientes rentable retenidos
	Asesoría en tema laborales a los clientes	Clientes obtenidos después de una asesoría
		Asesorías Postventa x cliente
Flexibilidad en el servicio al cliente (requerimientos adicionales)	Promedio de requerimientos adicionales al contrato genérico	

FASE - MARCO CMI

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicador
Proceso Internos	Entrega de los requerimientos adicionales	Requerimientos adicionales no cumplidos
	Entrega oportuna – facturación oportuna	# Días de entrega del proceso y factura
	Atención a inconformidades de los clientes	Tiempo de atención de inconformidades
Sostenibilidad	Reducción de inconsistencias	# Inconsistencias halladas
	Verificación de aportes a Seguridad Social	Aportes de Seg. Social verificados
	Seguimiento casos delicados	% de casos en seguimientos revisados
Aprendizaje y crecimiento	Entrenar al personal	% de temas cubiertos
	Los sistemas de información son confiables y oportunos	Nivel de confiabilidad de las herramientas por parte de los trabajadores

MAPA ESTRATÉGICO



CONCLUSIONES

- Los resultados financieros, se traducen en rentabilidad a menos que se renuncie a ella a cambio de posicionamiento en el mercado, desarrollo, aprendizaje, entre otras. De igual modo, las anteriores acciones buscan rentabilidad futura.
- El servicio ofrecido por la EST debe tener valor agregado, generando diferentes ofertas alrededor del servicio básico y generando competitividad, en especial a las que están creciendo.
- La sostenibilidad en el tiempo es un aspecto que deben supervisar todas las EST desde un punto estratégico, controlando el riesgo a través de la selección adecuada del segmento de clientes hasta el la creación y seguimiento de procesos que mitiguen los riesgos, especialmente el laboral con respecto a los trabajadores en misión y la liquidez permanente.

CONCLUSIONES

- El CMI permite conjugar los logros pasados medidos a través de indicadores, con los futuros, traducidos en objetivos y metas.
- El entorno juega un papel importante en la gestión de una organización, hasta el punto de moldear un CMI base para el sector de servicios temporales.
- El diseño de un CMI, requiere de realizar talleres de Planeación Estratégica, el cual, al identificar los objetivos y la estrategia, beneficia a la organización.
- El CMI es un marco, que incluye diferentes objetivos estratégicos agrupados e interrelacionados, en diferentes perspectivas.

GRACIAS POR SU ATENCIÓN



DETALLE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA ALTERNOS SAS

- Misión: Brindar a los clientes de la organización la mejor calidad de servicios de personal. Contribuir en el desarrollo y crecimiento de las empresas suministrando trabajadores identificados con los valores de su empresa que puedan adaptarse a su cultura organizacional.
- Visión: Nuestra organización como empresa administradora de recursos humanos se plantea a ampliar su radio de acción y a proporcionar soluciones de valor para sus clientes a través del uso de las tecnologías administrativas y de la información con políticas de calidad para asegurar la plena satisfacción de nuestros clientes.
- Valores: Confianza, Compromiso y Honestidad.
- Objetivos estratégicos: aumentar los ingresos moderadamente. Diversificar y retener a los clientes.
- Estrategia genérica: consolidación del mercado.

