



Presentación del Curso virtual

**Gestión de Resultados
con Balanced Scorecard**



Tabla de contenido

Gestión de Resultados con Balanced Scorecard	3
Presentación del curso	3
Objetivos de aprendizaje.....	4
Contenidos del curso.....	5
Competencias previas	10
Recursos	10
Aspectos metodológicos	11
Criterios de aprobación.....	11





Gestión de Resultados con Balanced Scorecard

Presentación del curso



La gestión estratégica empresarial por resultados hace referencia a una gestión orientada hacia la puesta en marcha de acciones específicas que permitan alcanzar resultados favorables para la empresa y que estén acordes con su mercado, con sus necesidades y requerimientos internos y con su capacidad instalada.

El presente curso es una guía efectiva y sistemática, que permitirá al participante conocer y aplicar herramientas y técnicas orientadas a implementar una gestión estratégica por resultados en una empresa, para lo cual se utilizará el Balanced Scorecard como herramienta principal.

El primer bloque contempla una breve introducción sobre la gestión estratégica y su marco teórico, mismo que incluye a la evolución de la administración como ciencia, a las generalidades de la gestión organizacional y a las generalidades de la gestión estratégica por resultados.

El segundo bloque comprende el análisis de la primera perspectiva dentro del Cuadro de mando integral, perspectiva financiera, donde se aborda a los objetivos financieros de una empresa y a la manera cómo construir la perspectiva financiera.

El tercer bloque se abordará la segunda perspectiva dentro del Cuadro de mando integral, que es la perspectiva de mercado donde se analizarán las generalidades de esta perspectiva y lo que es el estudio de mercado y la planificación estratégica de mercado.

En el cuarto bloque se estudiará y estructurará la tercera perspectiva dentro del Cuadro de mando integral, que es la perspectiva de proceso interno donde abordaremos la estructura orgánica de una empresa, la estructura de procesos y la manera cómo construir la perspectiva de proceso interno.

En el quinto bloque abordaremos la última perspectiva dentro del Cuadro de mando integral, que es la perspectiva de capacidades estratégicas donde se analiza al capital humano, al capital de información y al capital organizativo. Adicionalmente se estudiará y analizarán estrategias



que nos permitan efectuar una implantación del Cuadro de mando integral y de una gestión estratégica por resultados efectiva dentro de una empresa.

Al final del curso, el participante estará en capacidad de aplicar herramientas y técnicas de gestión respecto a lo que conlleva el diseño y estructuración de un modelo de administración por resultados basado en el Cuadro de mando integral.

Objetivos de aprendizaje

Objetivo general:

- Conocer y manejar técnicas orientadas a implementar una gestión estratégica por resultados, basada en el Cuadro de mando integral dentro de una empresa.

Objetivos específicos:

- Motivar y facilitar el aprendizaje de los participantes del curso, mediante el estudio y análisis de aspectos generales y claves, que sirvan de guía previo al estudio y análisis de las perspectivas del Cuadro de mando integral, como herramienta base de una gestión por resultados.
- Determinar y definir objetivos financieros; y contar con una base técnica para la implementación de la perspectiva financiera dentro del Cuadro de mando integral de una empresa.
- Desarrollar investigaciones y planes de mercado, dentro de la perspectiva de clientes del Cuadro de mando integral.
- Definir y/o retroalimentar una estructura orgánica y por procesos orientada a establecer estrategias que faciliten una implantación efectiva de la perspectiva de proceso interno dentro de una empresa.
- Manejar la perspectiva de capacidades estratégicas donde se analiza al capital humano, al capital de información y al capital organizativo.
- Conocer y aplicar técnicas habituales de gestión de proyectos al proceso de implantación del Cuadro de mando integral

**BLOQUE 1: GENERALIDADES DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA
EMPRESARIAL POR RESULTADOS****Unidad 1: Evolución de la administración**

- 1.1. Antecedentes
- 1.2. Evolución del pensamiento administrativo
 - 1.2.1. Enfoque clásico
 - 1.2.1.1. Escuela de la administración científica
 - 1.2.1.2. Escuela clásica
 - 1.2.1.3 Escuela burocrática
 - 1.2.1.4. Escuela estructuralista
 - 1.2.2. Enfoque humanístico
 - 1.2.2.1. Escuela del comportamiento humano
 - 1.2.2.2. Escuela del sistema social
 - 1.2.3. Enfoque de los modelos matemáticos y la toma de decisiones
 - 1.2.3.1. Escuela de la toma de decisiones
 - 1.2.3.2. Escuela matemática
 - 1.2.4. Enfoque Japonés
 - 1.2.5. Enfoques del nuevo milenio
 - 1.2.5.1. Administración por competencias
 - 1.2.5.2. Administración por objetivos
 - 1.2.5.3. Administración por resultados

5

Unidad 2: Gestión organizacional

- 2.1. ¿Qué es la gestión organizacional?
 - 2.1.1. Gestión
 - 2.1.2. Organización
 - 2.1.3. Definición de gestión organizacional
- 2.2. Importancia de la gestión organizacional
- 2.3. Objetivos de la gestión organizacional
- 2.4. Características de la gestión organizacional
- 2.5. ¿Quiénes son los encargados de la gestión en las organizaciones?
- 2.6. Ventajas de la gestión organizacional
- 2.7. Limitaciones de la gestión organizacional
- 2.8. Herramientas de la gestión organizacional
 - 2.8.1. Planificación
 - 2.8.2. Organización
 - 2.8.3. Dirección
 - 2.8.4. Control





Unidad 3: Gestión estratégica empresarial por resultados

- 3.1. Importancia de una gestión estratégica por resultados
- 3.2. ¿Qué es el Balanced Scorecard?
- 3.3. La gestión estratégica por resultados y el Balanced Scorecard

BLOQUE 2: PERSPECTIVA FINANCIERA

Unidad 4: Los objetivos financieros y el cuadro de mando integral

- 4.1. Alineamiento de objetivos financieros

Unidad 5: Cómo construir la perspectiva financiera

- 5.1. Estrategia de crecimiento
- 5.2. Estrategia de productividad
- 5.3. Equilibrio entre estrategias
- 5.4. Objetivos estratégicos e indicadores
 - 5.4.1. Valor
 - 5.4.1.1. Valuación de flujos de fondos
 - 5.4.1.2. Valuación de activos reales
 - 5.4.1.3. Valuación de bonos
 - 5.4.1.4. Valuación de acciones
 - 5.4.1.5. Cálculo del Valor Económico Agregado (EVA)
 - 5.4.1.6. Cálculo del Valor Agregado de Mercado (MVA)
 - 5.4.2. Sostenibilidad
 - 5.4.3. Cifra de negocio
 - 5.4.4. Liquidez
 - 5.4.4.1. Capital de trabajo neto de una empresa
 - 5.4.4.2. Razón de circulante
 - 5.4.4.3. Prueba acida o prueba severa
 - 5.4.4.4. Conformación del capital de trabajo
 - 5.4.4.5. Análisis de antigüedad
 - 5.4.5. Solvencia
 - 5.4.5.1. Índice de endeudamiento o de capital ajeno
 - 5.4.5.2. Índice de capital propio
 - 5.4.5.3. Índice de pasivo y capital
 - 5.4.5.4. Índice de activo fijo y patrimonio
 - 5.4.5.5. Cobertura de intereses
 - 5.4.6. Eficiencia
 - 5.4.6.1. Rotación del inventario
 - 5.4.6.2. Rotación de la inversión
 - 5.4.6.3. Rotación de capital de trabajo
 - 5.4.6.4. Rotación de activo fijo
 - 5.4.6.5. Rotación de cuentas por cobrar a clientes
 - 5.4.6.6. Plazo promedio de cuentas por cobrar a clientes
 - 5.4.7. Rentabilidad
 - 5.4.7.1. Rendimiento de la inversión
 - 5.4.7.2. Utilidad por acción



- 5.4.7.3. Rendimiento del capital propio
- 5.4.7.4. Estado de ingresos y egresos porcentuales
- 5.4.7.5. Crecimiento de ventas
- 5.4.7.6. Crecimiento de utilidades
- 5.4.8. Costos y estructura financiera
- 5.4.9. Riesgo y rendimiento
- 5.4.9.1. Cálculo del riesgo

BLOQUE 3: PERSPECTIVA DE CLIENTES

Unidad 6: Generalidad de la perspectiva de clientes

- 6.1. Proposición de valor al cliente
- 6.2. Estrategias competitivas
 - 6.2.1. Tipología
 - 6.2.2. Selección de la estrategia competitiva
- 6.3. Proceso de reflexión estratégica sobre los clientes
 - 6.3.1. ¿Cómo es el mercado?
 - 6.3.2. ¿Cuál o cuáles son nuestros segmentos “objetivo”?
 - 6.3.3. ¿Qué proposición de valor necesitan los segmentos “objetivo”?
 - 6.3.4. ¿Cuál es nuestra proposición de valor actual y en qué la debemos modificar?
 - 6.3.5. ¿Cuáles son nuestros objetivos de ventas? ¿Cómo conseguir esos objetivos?
- 6.4. Objetivos estratégicos e indicadores en la perspectiva de clientes
 - 6.4.1. Número de clientes
 - 6.4.2. Satisfacción
 - 6.4.3. Fidelización
 - 6.4.4. Rentabilidad de los clientes
 - 6.4.5. Reducción de los plazos de entrega

7

Unidad 7: Estudio de mercados

- 7.1. Generalidades del estudio de mercado
 - 7.1.1. Importancia del estudio de mercado
 - 7.1.2. Características del estudio de mercado
 - 7.1.3. Objetivos del estudio de mercado
 - 7.1.4. Ventajas del estudio de mercado
 - 7.1.5. Estructura del estudio de mercado
- 7.2. Análisis de factores demográficos
 - 7.2.1. Análisis de la población
 - 7.2.2. Análisis de los ingresos de la población
 - 7.2.3. Determinación de la población objetivo
- 7.3. Análisis de factores psicográficos (investigación de mercado)
 - 7.3.1. Recopilación de la información
 - 7.3.1.1. Fuentes secundarias
 - 7.3.1.2. Fuentes primarias
 - 7.3.2. Procesamiento y análisis de la información
- 7.4. Análisis de factores geográficos y ambientales
- 7.5. Análisis de la demanda
- 7.6. Análisis de la oferta
- 7.7. Determinación de la demanda insatisfecha



Unidad 8: La planificación de mercado

- 8.1. Estrategias de producto
 - 8.1.1. Estrategias de producto en la mezcla de mercadotecnia
 - 8.1.2. Factores a tomar en cuenta para la elaboración de las estrategias de producto
 - 8.1.3. Estrategias en la mezcla de productos
 - 8.1.4. El ciclo de vida del producto y su influencia en la elaboración de estrategias
- 8.2. Estrategias de precio
 - 8.2.1. Métodos para definir precios
 - 8.2.2. Factores determinantes para la elaboración de unas adecuadas estrategias de precio
 - 8.2.3. Tipos de estrategias de precio principales
- 8.3. Estrategias de plaza
 - 8.3.1. Canales de distribución
 - 8.3.1.1. Canales propios o ajenos
 - 8.3.1.2. Los canales y las redes de distribución
 - 8.3.1.3. Número de escalones de la red de distribución
 - 8.3.1.4. Número de elementos por escalón: estrategias de cobertura del mercado
- 8.4. Estrategias de promoción
 - 8.4.1. Estrategias de publicidad
 - 8.4.1.1. Elementos de una estrategia de publicidad
 - 8.4.1.2. Costo por mil
- 8.5. Estrategias de persona (Servicio al cliente)

BLOQUE 4: PERSPECTIVA DE PROCESO INTERNO

8

Unidad 9: Estructura organizacional

- 9.1. Generalidades
- 9.2. Estructura orgánica
- 9.3. Estructura funcional
- 9.4. Estructura de posición

Unidad 10: Estructura por procesos

- 10.1. Fundamentos generales de la gestión por procesos
 - 10.1.1. Factores que influyen en la productividad
 - 10.1.2. Decisiones sobre procesos
 - 10.1.3. Objetivos de la gestión de procesos
 - 10.1.4. Directrices de la gestión de procesos
 - 10.1.5. Bases de la gestión de procesos
 - 10.1.6. Procedimiento para levantamiento y definición de procesos
- 10.2. Diagnóstico de la estructura actual
- 10.3. Mapa de procesos
- 10.4. Definición de subprocessos
- 10.5. Caracterización de subprocessos
- 10.6. Definición de diagramas de flujo





Unidad 11: Cómo construir la perspectiva de procesos

- 11.1. Proceso de gestión operativa
 - 11.1.1. Desarrollar y sostener relaciones con los proveedores
 - 11.1.2. Producir bienes y servicios
 - 11.1.3. Distribuir productos y servicios a los clientes
 - 11.1.4. Gestión del riesgo
- 11.2. Procesos de gestión de clientes
 - 11.2.1. El proceso de “selección de clientes”
 - 11.2.2. El proceso de “adquisición de clientes”
 - 11.2.3. El proceso de “retención de clientes”
 - 11.2.4. Aumentar la cuota de ventas en los clientes existentes
- 11.3. Procesos de Innovación
 - 11.3.1. El proceso de “identificar oportunidades”
 - 11.3.2. El proceso de “gestionar la cartera de investigación y desarrollo”
 - 11.3.3. El proceso de “diseñar y desarrollar nuevos productos y servicios”
 - 11.3.4. El proceso de “lanzar nuevos productos al mercado”
- 11.4. Procesos reguladores y sociales

BLOQUE 5: PERSPECTIVA DE CAPACIDADES ESTRATÉGICAS

Unidad 12: El capital humano

- 12.1. Aspectos generales
- 12.2. Identificar las competencias estratégicas
- 12.3. Establecer el perfil de competencias
 - 12.3.1. Descripción de puestos
 - 12.3.2. Análisis de puestos
- 12.4. Evaluar la disponibilidad del capital humano
 - 12.4.1. El método de evaluación del desempeño por resultados
 - 12.4.2. Los criterios de desempeño
 - 12.4.3. La entrevista de evaluación
- 12.5. Realizar el programa de desarrollo de capital humano.
 - 12.5.1. Proceso del subsistema de capacitación
 - 12.5.2. El desarrollo profesional

9

Unidad 13: El capital de información

- 13.1. El capital de información

Unidad 14: Gerencia de los riesgos

- 14.1. La cultura organizacional
- 14.2. Liderazgo
 - 14.2.1. Tipos de liderazgo
 - 14.2.2. Características del liderazgo
- 14.3. El alineamiento
- 14.4. El trabajo en equipo



Unidad 15: Cómo implantar el cuadro de mando integral

- 15.1. Implantación del CMI
 - 15.1.1. Planificación
 - 15.1.2. Proceso de reflexión estratégica
 - 15.1.3. El desarrollo del mapa estratégico
 - 15.1.4. Implantación
 - 15.1.5. Control y seguimiento
- 15.2. La aplicación en cascada del CMI
- 15.3. Las 10 claves de éxito para implantar el CMI
 - 15.3.1. Ideas claras en los comienzos del CMI
 - 15.3.2. Apoyo de la dirección
 - 15.3.3. Un equipo de implantación competente
 - 15.3.4. El líder del CMI
 - 15.3.5. Formación y educación
 - 15.3.6. El quid de la cuestión: el mapa estratégico
 - 15.3.7. Obtenga información lo más pronto posible
 - 15.3.8. Realice la aplicación en cascada del CMI
 - 15.3.9. Vincule el CMI a la gestión operativa del negocio
 - 15.3.10. Haga del CMI una parte de su organización

Competencias previas



10

- Conocimiento de conceptos básicos de contabilidad
- Conocimiento de herramientas básicas de matemática financiera
- Uso del paquete Microsoft Office, en sus componentes Word y Excel

Recursos



- Acceso a un equipo de computación con conexión a internet
- Disponer de una cuenta de correo electrónico
- Contar con un programa para abrir archivos .pdf



Aspectos metodológicos

El curso virtual se desarrolla totalmente desde internet, en la Plataforma LMS Moodle, donde se realizan actividades teórico prácticas con un enfoque dinámico y participativo centrado en los participantes.

Los contenidos del curso virtual están a su disposición las 24 horas del día y los 7 días de la semana dentro del tiempo establecido para la duración del curso, para lo cual, todos los participantes pueden organizar su propio horario de estudio.

Cada semana se presentan contenidos que son estructurados con actividades individuales y colaborativas, recursos complementarios y herramientas Web 2.0 que estarán disponibles en formatos para navegar e imprimir.

Se realizan actividades sincrónicas y asincrónicas a través de herramientas de comunicación como: chat, foros, mensajería interna, entre otras; que son empleadas por el facilitador para mediar el aprendizaje.

El seguimiento tutorial efectuado es constante y proactivo, lo que garantiza el éxito del proceso de aprendizaje.

Criterios de aprobación

- Revisión y análisis de la información presentada en el aula virtual
- Cumplimiento de las actividades propuestas en el tiempo establecido
- Participación durante 2 horas diarias en el aula virtual
- Obtención de un rendimiento mínimo de 70/100 puntos en el curso virtual

Esta obra está bajo una licencia de [Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/ec/)
[Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 3.0 Ecuador](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/ec/)

