



Balanced Scorecard y Mapas Estratégicos del diseño de la Estrategia a la medición de los objetivos

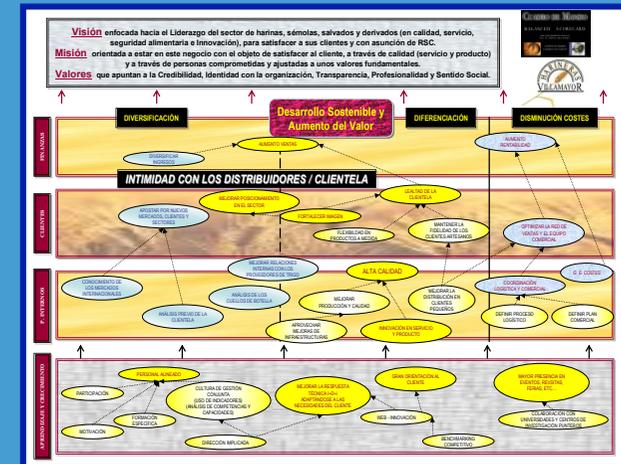
Dr. Alfonso López Viñeola
Prof. Universidad de Zaragoza

BALANCED SCORECARD

www.cuadrodemando.unizar.es
Prof. Dr. Alfonso Lopez Viñeola

¿Control de Gestión
o Gestión del Control?

Universidad de Zaragoza

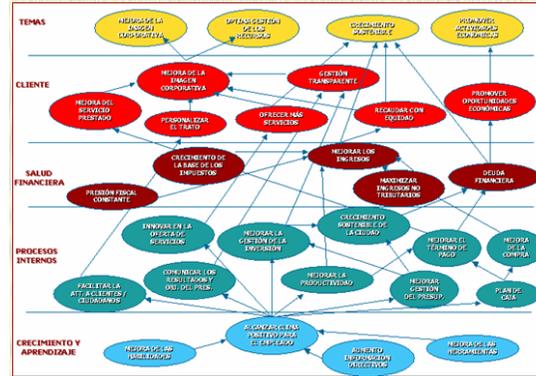
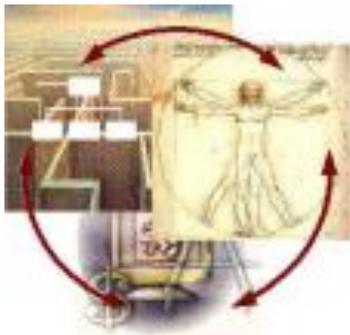




Centrando algunos aspectos...



DISEÑO ESTRATÉGICO – MEDICIÓN (VALORACIÓN)



MISIÓN-VISIÓN-VALORES
MAPA ESTRATÉGICO – OBJETIVOS
RELACIONES CAUSALIDAD
INCIATIVAS - RESPONSABLES

Balanced Scorecard

Recuerde algo... El BSC no es un conjunto de indicadores...

SELECCIÓN DE INDICADORES
NEGOCIACIÓN DE METAS
SEGUIMIENTO - CUMPLIMIENTO

Cuadro de Mando

TABLA DE ALERTA	LÍMITE	Año 1924	Año 1925	Año 1926	Año 1927	Año 1928	Año 1929
RENT. ECONÓMICA	9,75%						
RENT. FINANCIERA	8,00%						
LIQUIDEZ MEDIO PLAZO	2,150						
LIQUIDEZ INMEDIATA	1,850						
ESTRUCTURA ACTIVO (% A.C.)	58,00%						
ENDEUDAMIENTO	1,000						
INMOV. CUBIERTO CON FONDOS PROPIOS	140,02						
COBERTURA CARGAS FINANCIERAS	170,02						
ROI	10,00%						
ROTAC. DEL ACTIVO	0,650						
ROTAC. DEL ACTIVO FIJO	1,100						
ROTAC. DEL CIRCULANTE	1,150						
TABLA DE DESVIACIONES	LÍMITE	Año 1924	Año 1925	Año 1926	Año 1927	Año 1928	Año 1929
RENT. ECONÓMICA	9,75%						
RENT. FINANCIERA	8,00%	0,87%	0,01%	1,90%	5,01%	11,44%	QUEBRO
LIQUIDEZ MEDIO PLAZO	2,150				0,765	1,117	1,560
LIQUIDEZ INMEDIATA	1,850		0,732	1,083	1,873	1,483	1,571
ESTRUCTURA ACTIVO (% A.C.)	58,00%						
ENDEUDAMIENTO	1,000	0,928	0,814	0,661	0,182		SUSP. PAGOS
INMOV. CUBIERTO CON FONDOS PROPIOS	140,02			2,7%	40,0%	67,7%	179,5%
COBERTURA CARGAS FINANCIERAS	170,02				64,4%	109,1%	166,8%
ROI	10,00%	2,32%			0,94%	3,95%	9,54%
ROTAC. DEL ACTIVO	0,650	0,194			0,112	0,290	0,623
ROTAC. DEL ACTIVO FIJO	1,100	0,286			0,140	0,459	1,051
ROTAC. DEL CIRCULANTE	1,150	0,111			0,331	1,088	



Nos preguntamos...



¿Qué nos gustaría o qué deberíamos tener para **gestionar adecuadamente** nuestras Organizaciones o Instituciones?



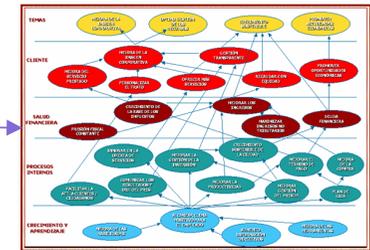


...Elementos para la implantación de la Estrategia



Planificación

Objetivos estratégicos



Gestión estratégica

Presupuesto

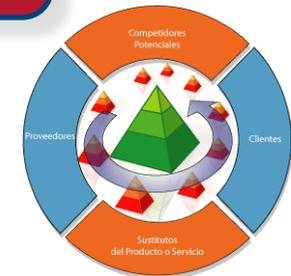


Indicadores

Indicadores para la Gestión

Iniciativas prioritarias

Sistemas de Información y Control
Sistemas de Evaluación y Compensación



Formación Directiva



Control... ¿para qué?



Reflexión

CONTROL DE GESTIÓN → GESTIÓN DEL CONTROL

CONTROL DE GESTIÓN

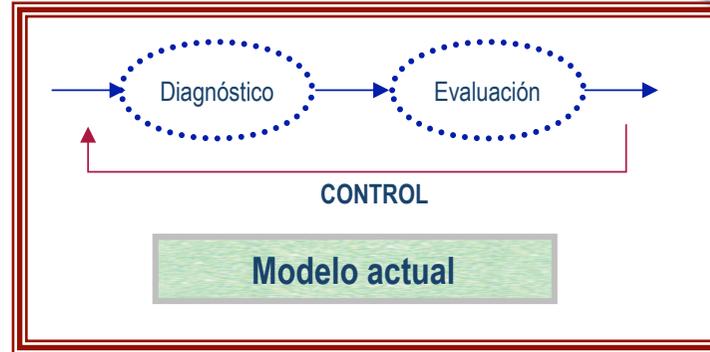
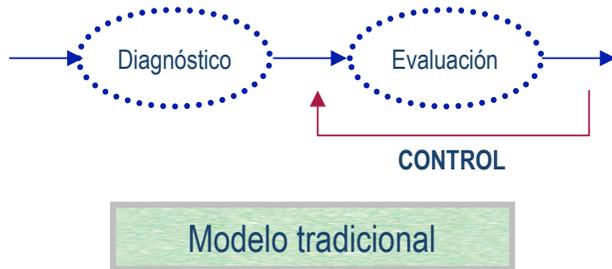


El objetivo es **ayudar a la toma de decisiones** del empresario, **mejorar su desempeño**



... Hacia dónde va el CONTROL

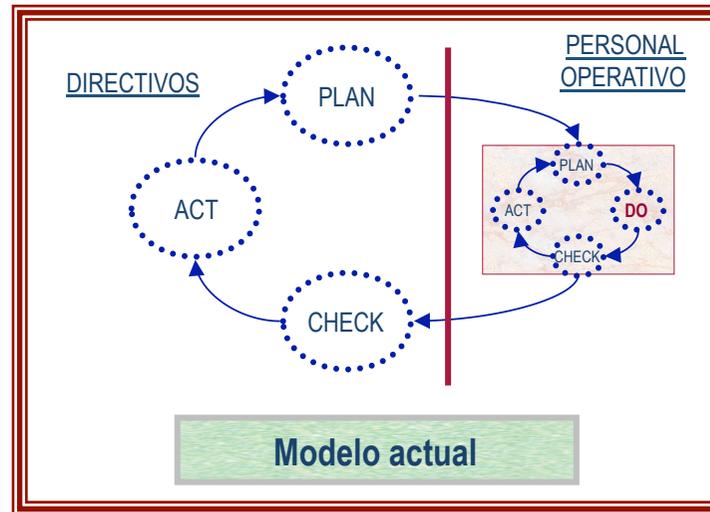
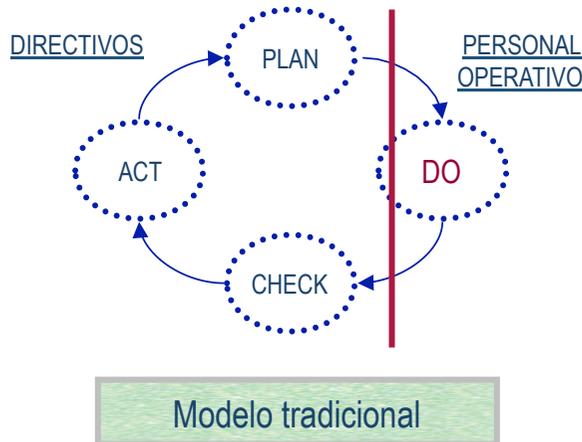
- Nuevo modelo de CONTROL: Ya NO se basa en la Estabilidad ni la Información perfecta



BSC
CONTROL
DE
OBJETIVOS

- La información ya no será perfecta, sino LIMITADA

CICLO DE DEMING DE MEJORA CONTINUA



BSC
ALINEAMIENTO DE
COMPORTMIENTOS



Sistemas de control de gestión actuales



Modelos de Ayuda a la toma de decisiones
PREVISIÓN - PLANIFICACIÓN

PRESUPUESTO

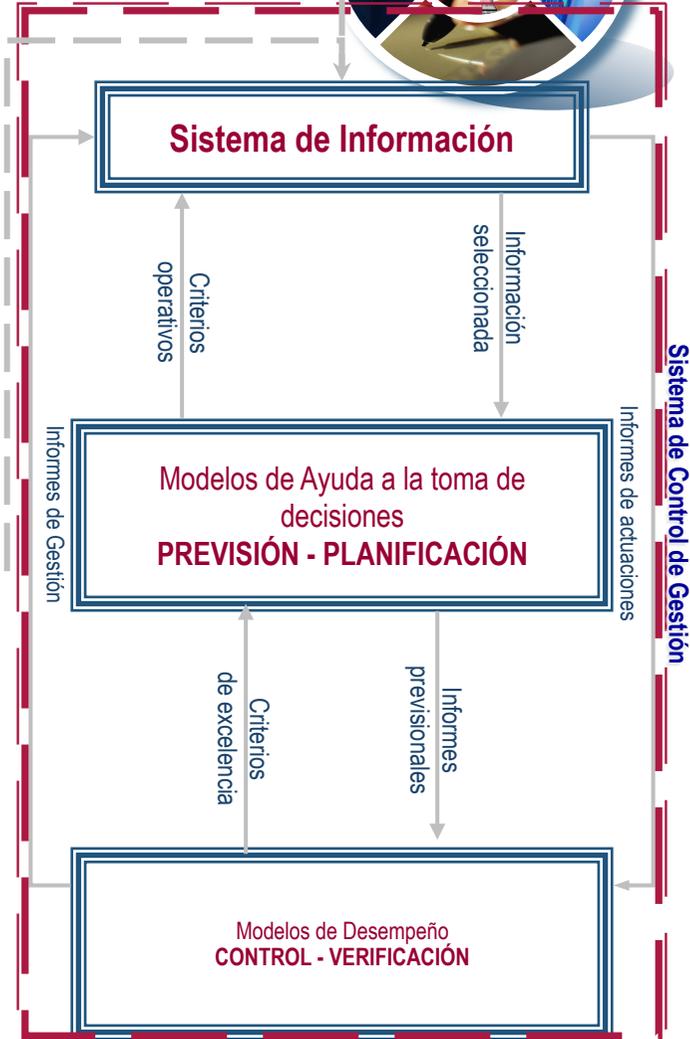


CP

Estrategia LP

BSC

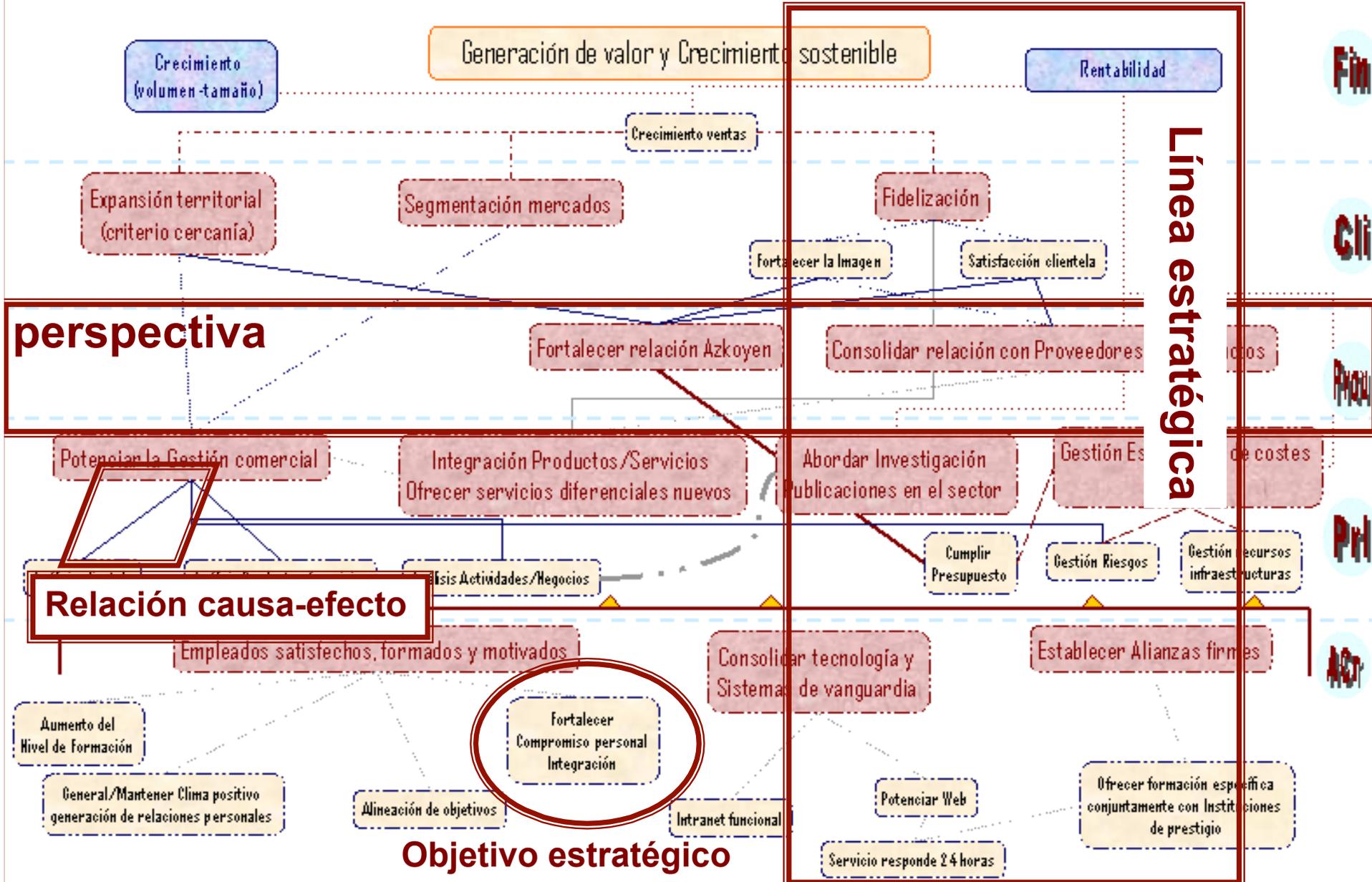
ALINEAMIENTO DEL LARGO Y DEL CORTO PLAZO



Formación Directiva



VAT Vending



perspectiva

Línea estratégica

Relación causa-efecto

Objetivo estratégico



¿por qué el BSC si realizamos correctamente la Planificación Estratégica?



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
Elección de los objetivos estratégicos
Planificación de la Organización
Establecer y políticas de RR.HH.
Establecer y políticas de Producción
Fijar políticas Financieras
Establecer y políticas de Comercialización
Fijar políticas de Investigación
Elegir nuevas líneas de productos
Adquirir una nueva División organizativa
Adquisición excepcional de Inmovilizado

¡¡ Buena pregunta !!

Si lo viene haciendo correctamente ¿por qué cambiar? ...



... algunas razones:



1
DIC-97

“ menos del 10% de las estrategias efectivas formuladas tienen verdaderamente éxito “

Reflexiones

Quizá las empresas estén mucho más **orientadas** hacia herramientas y sistemas que contengan una mayor dosis **operativa** que **estratégica**



La estabilidad y transparencia del **entorno** no es la misma → los **procesos** van cambiando → ...los **sistemas de Gestión** deben transformarse para satisfacer las **nuevas necesidades**.



¿por qué el BSC si realizamos correctamente la Planificación Estratégica?



- 2 “ **Alineación de objetivos y de comportamiento** “
- 3 “ **Mejor Comunicación y Comprensión de la Estrategia y sus Objetivos por todos** “
- 4 “ **Posibilidad de Reformular la Estrategia en función de los Resultados definidos** “
- 5 “ **Metodología que facilita la Transformación del LP en Acciones a CP** “
- 6 “ **Favorece en el presente la Creación de Valor futuro** “
- 7 “ **Favorece la integración e interrelación de la información de distintas áreas de negocio** “
- 8 “ **Mejora la capacidad de análisis en la organización** “
- 9 “ **Desarrollo laboral y profesional de los participantes en el proyecto** “
- 10 “ **Mejora de los indicadores financieros** “

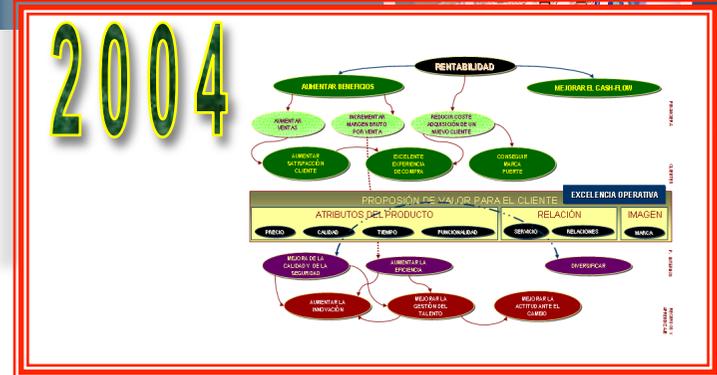


Evolución del Balanced Scorecard

MAPAS ESTRATÉGICOS



Alineamiento
Enfoque



Valor para la Empresa



Alcance y Complejidad en el Diseño e Implantación

Formación Directiva



Evolución del Cuadro de mando



Orígenes: Francia mediados de siglo → J.R. Sulzer (1976)
Concepto de **Cuadro de Mando de la empresa** → Estados



1948

Doctrina: V. Arana (1970), J.R. Sulzer (1976), J. de Guerny et al. (1984), H. Docquin (1988), M. Leroy (1991), J.M. Amat (1992), J. Gray e Y. Pesqueux (1993), E. Chiapello y M.H. Delmond (1994), A. López Viñegla (1998), P. Voyer (1999), A. Ballvé (2000), A. Mora y C. Vivas (2001), A. Fernandez (2002), López Viñegla (2005)etc...



Los **Cuadros de Mando** constituyen verdaderas **herramientas de cambio** en el **control de gestión**, sobre todo debido a que nos permiten responder cada vez mejor a las nuevas estrategias y posturas que se toman en las empresas, dando un mayor privilegio si cabe a la **reacción** que a la planificación.



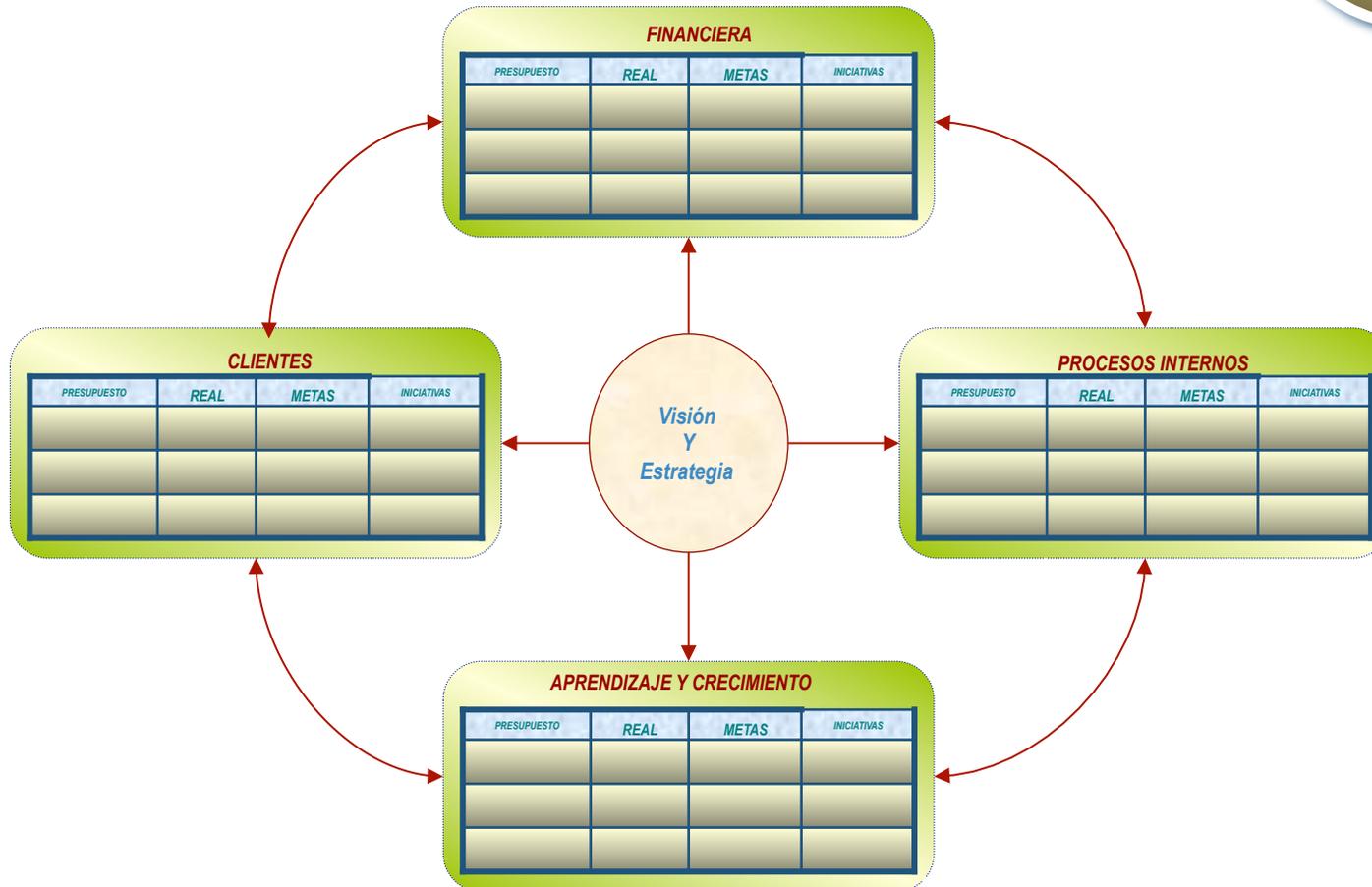
Es una herramienta **orientada** fundamentalmente hacia la **acción**

Formación Directiva





La película protagonizada por la estrategia de la unidad de negocio...
...ha de ser representada en un **BSC**



... Proceso de mejora continua

Formación Directiva



...otros modelos de gestión vinculados con la Estrategia I



C.J. McNair et al (1990)



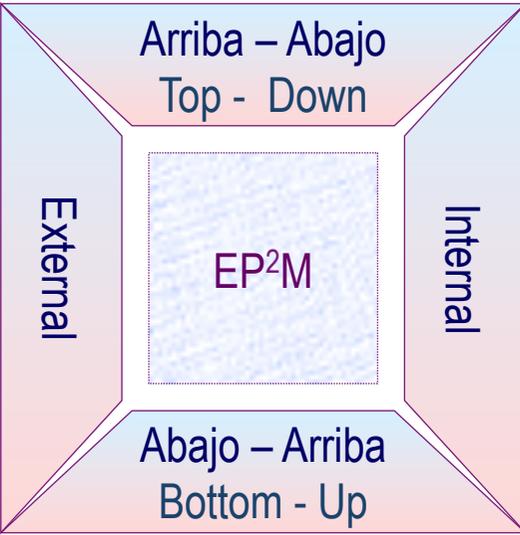
...otros modelos de gestión vinculados con la Estrategia II



Dirigir...
Estrategia y cambio



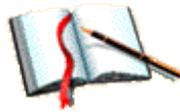
Ofrecer buen servicio...
Mercado y Clientela



Eficacia y Eficiencia
Mejorar...



Generar Valor...
Accionistas



C. Adams y P. Roberts (1993)



...otros modelos de gestión vinculados con la Estrategia III



K.E. Sveiby (<http://www.sveiby.com>)



Intangible Assets Monitor (IAM)

ESTRUCTURA
EXTERNA

ESTRUCTURA
INTERNA

CAPACIDAD
RECURSOS
HUMANOS

Balanced Scorecard (BSC)

PERSPECTIVA
CLIENTE

PERSPECTIVA
PROCESOS INTERNOS

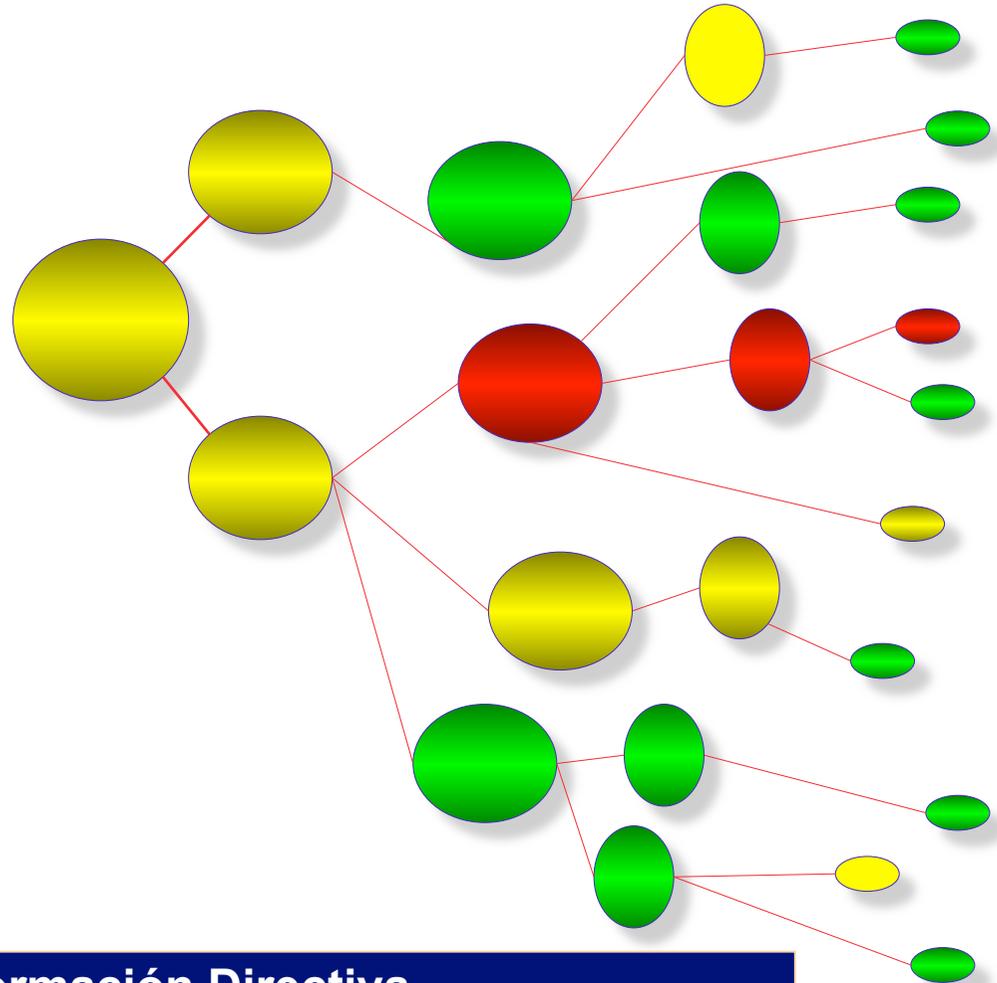
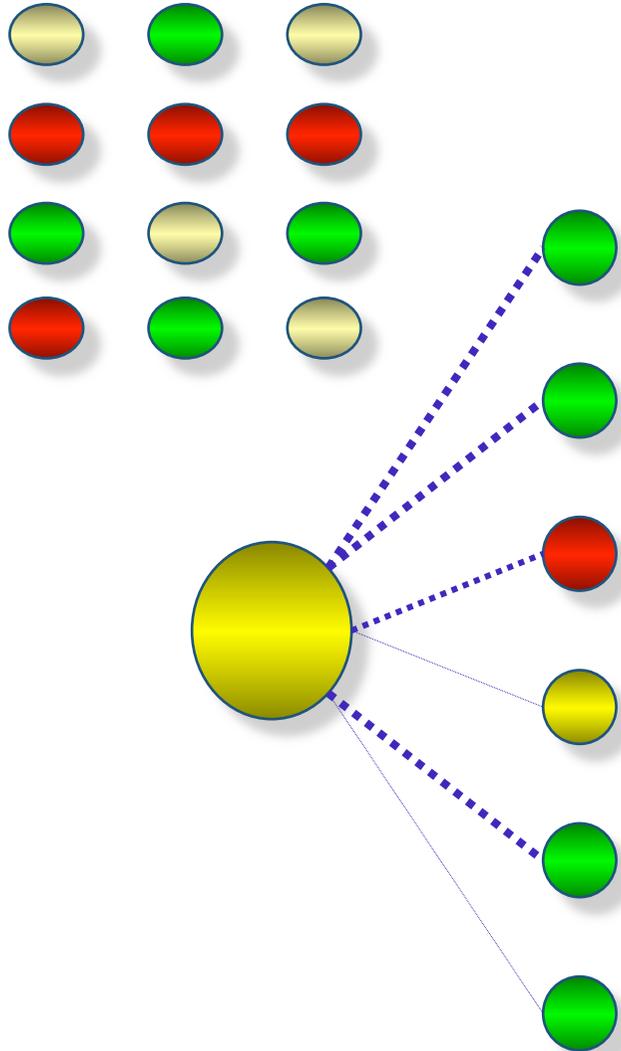
PERSPECTIVA
APRENDIZAJE Y
CRECIMIENTO

... Las medidas **FINANCIERAS** deben ser complementadas por las no financieras

Formación Directiva



Sobre la causalidad...



Formación Directiva



MAPA ESTRATÉGICO

Líneas Estratégicas
Principales Palancas para la creación de valor sostenible.

Rentabilidad

Incrementar ROE

Crecimiento del Negocio

Financiera / Valor

Perspectivas
Son diferentes visiones de la organización. Explican la estrategia de la compañía desde diferentes puntos de vista.

Reducir costes por asociación

Objetivos
Representa aquello que la organización quiere conseguir de un modo concreto para los próximos años.

Cliente

Marketing y Ventas

Servicio

Eficiencia operativa

Relaciones Causa-efecto
Explicación de por qué una mejora en el objetivo causa provoca un efecto directo en otro objetivo.

Procesos

Acción comercial Multi-canal

Disponer de oferta adaptada y flexible

Desarrollar productos y servicios personalizados

Potenciar venta cruzada

Asegurar la calidad del servicio

Garantizar trato exclusivo

Gestionar excelentemente reclamaciones

Mejora continua en eficiencia de procesos críticos

Control de gastos

Externalizar actividades no críticas

Recursos

Personas

Relaciones

Tecnología

Organización

Ampliar / desarrollar competencias clave

Motivar y retener a las personas

Desarrollar "network" sectorial y con la sociedad

Mejorar sistemas clave

Potenciar Cultura de Ventas

Alinear procesos con la Estrategia

Ejemplo Ilustrativo

Formación Directiva



Y el BSC, CM ... ¿para qué?



❖ Proporcionará **grandes beneficios**:

- **alineación** vertical y transversal - Alineación personal
- **comunicación** vertical y transversal de los objetivos y cumplimiento
- Participación → **motivación**
- Aprendizaje → genera **actitud proactiva**, no reactiva
- Apoyo a la **definición estratégica** – **clarificación**

❖ Se trata de ir paso a paso pero con firmeza y cosechando pequeños éxitos a lo largo del camino.

❖ El CM es asimismo importante, pues es el medio de implantar un verdadero **sistema de alerta**, un sistema de control por excepción.



Necesidad de una gestión estratégica

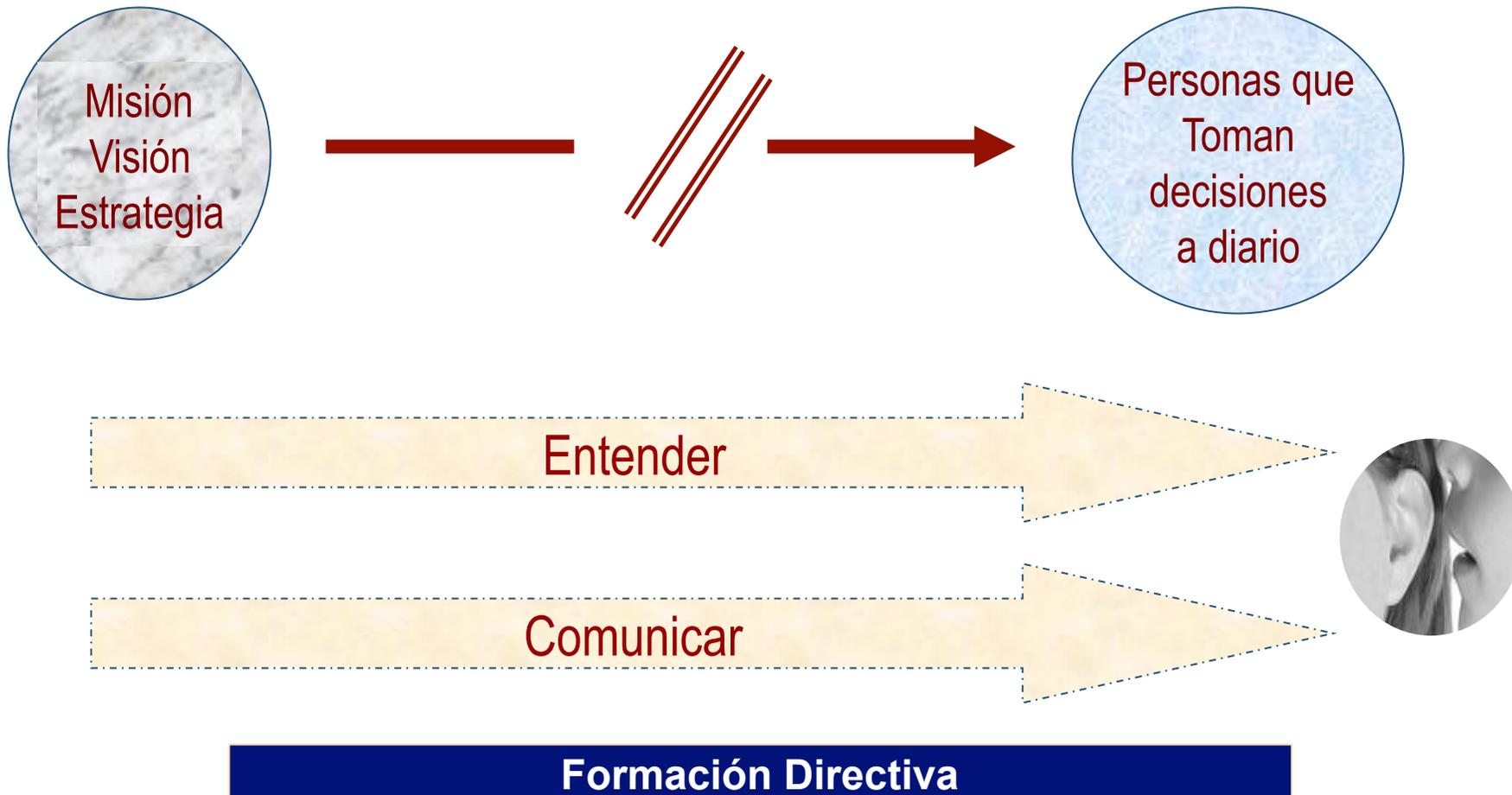




El problema



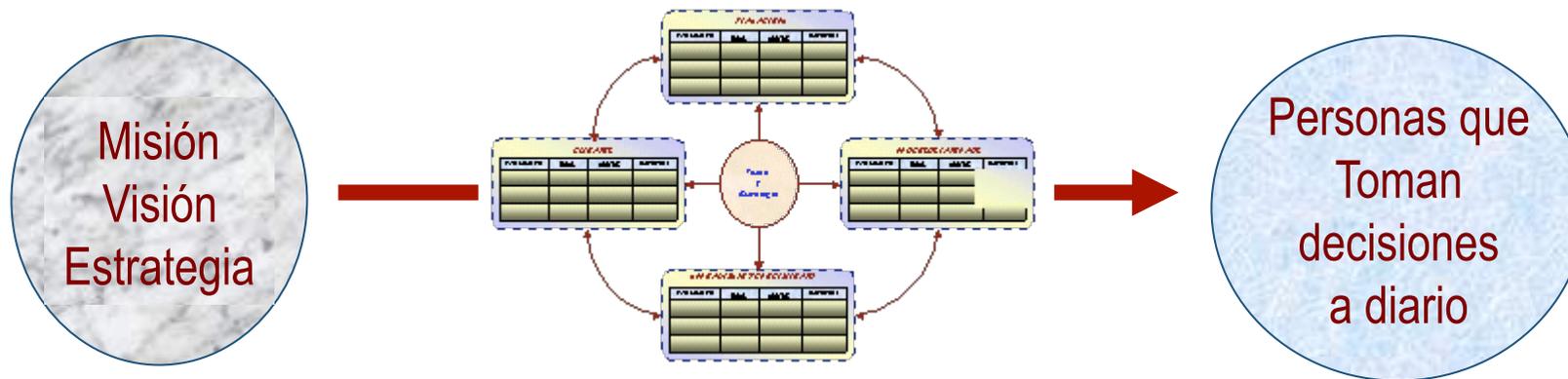
❖ Alinear las decisiones con la estrategia





La solución

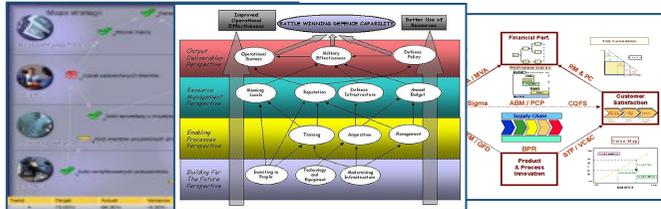
❖ Alinear las decisiones con la estrategia



Formación Directiva



Una definición

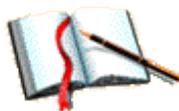


Un BSC es **un modelo de gestión** que ayuda a las organizaciones a **transformar la estrategia en objetivos operativos**, que a su vez constituyen la guía para la **obtención de resultados de negocio** y de **comportamientos estratégicamente alineados** de las personas de la compañía.

←..... ¿Qué es?

←..... ¿Qué hace?

←..... ¿Para qué?



Fuente: **Robert Kaplan**: *The 2nd Annual Balanced Scorecard Summit*, Oct 1999 .

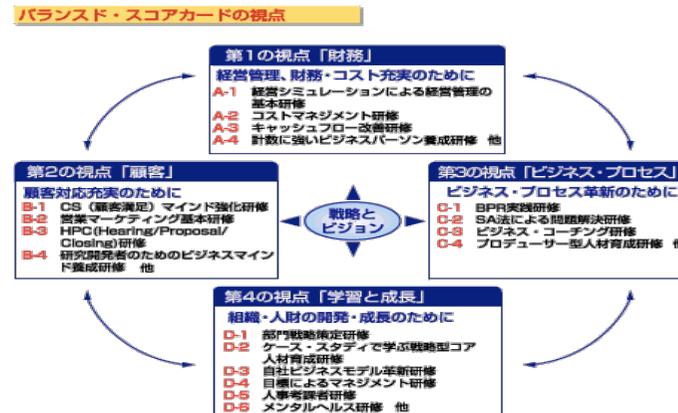




Elementos de un Balanced Scorecard



- ❖ Perspectivas
- ❖ Objetivos
- ❖ Indicadores y sus metas
- ❖ Mapas estratégicos o relaciones causa-efecto
- ❖ Iniciativas, planes de acción, proyectos
- ❖ Responsables de los objetivos y las iniciativas
- ❖ Recursos (relación con el presupuesto)
- ❖ Etc...





Aspectos generales de los mapas estratégicos

- ① Desde el punto de vista conceptual, es el **aporte más relevante** en el **BSC**
- ② Es la **proyección de futuro** de la compañía, es el diseño de su **Estrategia**
- ③ Es una primera etapa antes del consenso definitivo, es donde **nos aventuramos a proponer** ciertos objetivos de futuro
- ④ Acaba siendo un elemento que combina la **Dirección por objetivos** y la **Dirección por excepción**:
 - ⊗ Ubicamos en él los **objetivos que queremos se cumplan**
 - ⊗ Ubicamos únicamente a los que queremos prestar una especial atención **(lo que no está en él no es estratégico)**
 - ⊗ Debe ser el elemento que **nos comprometa con la acción diaria**
- ⑤ Debe acabar siendo un **elemento de discusión y aprendizaje**.
Es un elemento **dinámico**, un elemento que evoluciona...

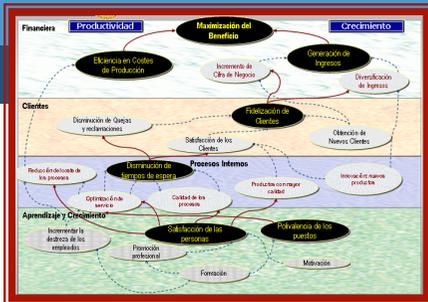




MAPA ESTRATÉGICO



Recapitulan



El DISEÑO de un **MAPA ESTRATÉGICO** no es condición suficiente para crear **VALOR DIFERENCIAL** ...

La puesta en práctica de la **ESTRATEGIA** es **CLAVE** ...

PARTICIPACIÓN

COMPROMISO

CONSENSO

COMUNICACIÓN

DISCUSIÓN

TRABAJO EN EQUIPO

Formación Directiva



Las Perspectivas



Financiera



Clientes



Procesos Internos



Aprendizaje y Crecimiento



▣ Constituyen un conjunto equilibrado de objetivos estratégicos

▣ Son un patrón no un corsé. Suelen considerarse de forma generalizada 4 perspectivas. Aunque pueden variar en número y naturaleza:

- Proveedores
- Capital Intelectual
- Sociedad
- etc.

▣ La secuencia lógica de las mismas varía en función del tipo de organización.

▣ Las Perspectivas deben vincularse con otras... Incluso a veces constituyen por sí solas verdaderos mapas estratégicos. Las perspectivas aisladas no tienen razón de ser.



Las Perspectivas



Formación Directiva



ELEMENTOS BSC

Las Líneas estratégicas



★Las **Líneas Estratégicas** reflejan aquellos aspectos clave de los que dependerá la **aportación de valor** en los próximos años.

★Deben estar **inspiradas** en la **Estrategia General** (Misión-Visión-Valores).

★Cada Línea Estratégica constituye un **“Pilar”** para la organización y contiene su propia **hipótesis estratégica** explicada a través de un conjunto de objetivos relacionados entre si en el mapa estratégico.

★Las líneas estratégicas pueden y **deben ser los temas clave a tratar en el orden del día** de una reunión directiva de nivel estratégico.

★Cada línea estratégica debe tener peso suficiente como para justificar la **asignación de recursos específicos** y proyectos para el logro de los objetivos que persigue. **Autonomía**.





... SOBRE LA GESTIÓN DE LOS INTANGIBLES

“Una Corporación es como un árbol... hay una parte que es visible (**las frutas**) y otra parte oculta (**las raíces**).

Si solamente te preocupas por recoger las frutas, el árbol puede morir...

Para que el árbol crezca y continúe dando **frutos**, las raíces deben estar sanas y nutridas”



University of Lund
Lunds Universitet

“...**de pronto vemos que sí podemos comparar naranjas y manzanas, no observando las frutas, sino los árboles que los produjeron, y sobre todo sus raíces**”



... Generando valor a través del equilibrio

Equilibrio entre los **OBJETIVOS TANGIBLES E INTANGIBLES**

Creación de Valor



Transformación en ACCIONES A CORTO PLAZO

Resultados Financieros

Competencias (Activos Intangibles)

PERSPECTIVA FINANCIERA

"Para maximizar el Valor a nuestros Accionistas, ¿qué objetivos financieros debemos alcanzar?"

PERSPECTIVA DEL CLIENTE / SOCIEDAD

"Para alcanzar nuestros objetivos financieros, ¿qué necesidades del cliente/sociedad, debemos satisfacer?"

PERSPECTIVA DE PROCESOS

"Para satisfacer a nuestros clientes y accionistas, ¿en qué procesos internos de nuestra cadena de valor debemos ser excelentes?"

PERSPECTIVA DE RECURSOS

"Para alcanzar nuestros objetivos, ¿con qué Recursos (personas, tecnología, alianzas, etc.) y cómo debemos aprender, innovar y crecer garantizando la Sostenibilidad del Valor?"

Resultados

Visión Integral

Palancas

Formación Directiva



LA GESTIÓN DEL VALOR



¿ RENTABILIDAD A LARGO PLAZO = VALOR ?

¿ GESTIÓN DE PROCESOS ÓPTIMA = VALOR ?

¿ ALINEACIÓN DE RECURSOS = VALOR ?

¿ SOSTENIBILIDAD = VALOR ?



¿ QUÉ ES VALOR ?

CAPACIDADES

LIDERAZGO

FIDELIDAD

INNOVACIÓN

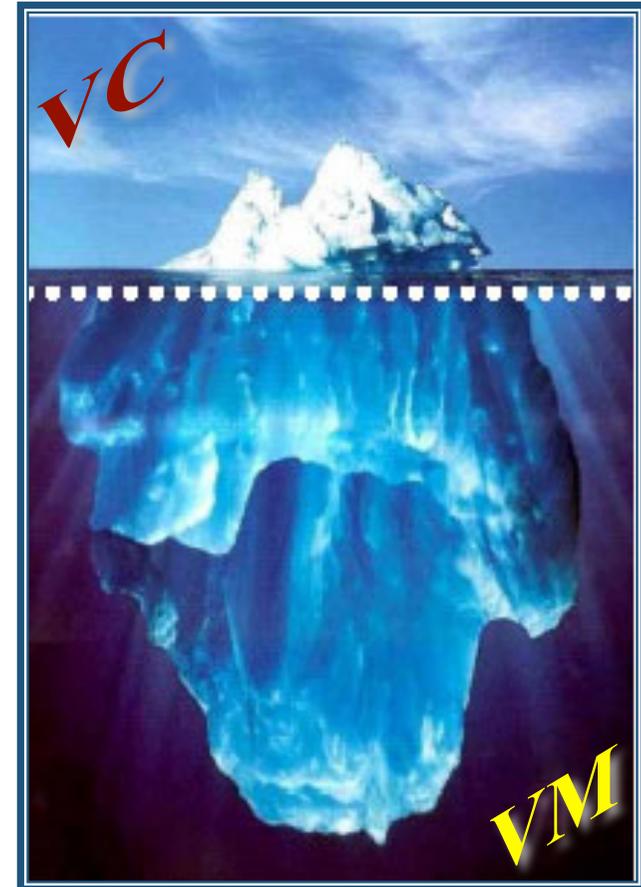
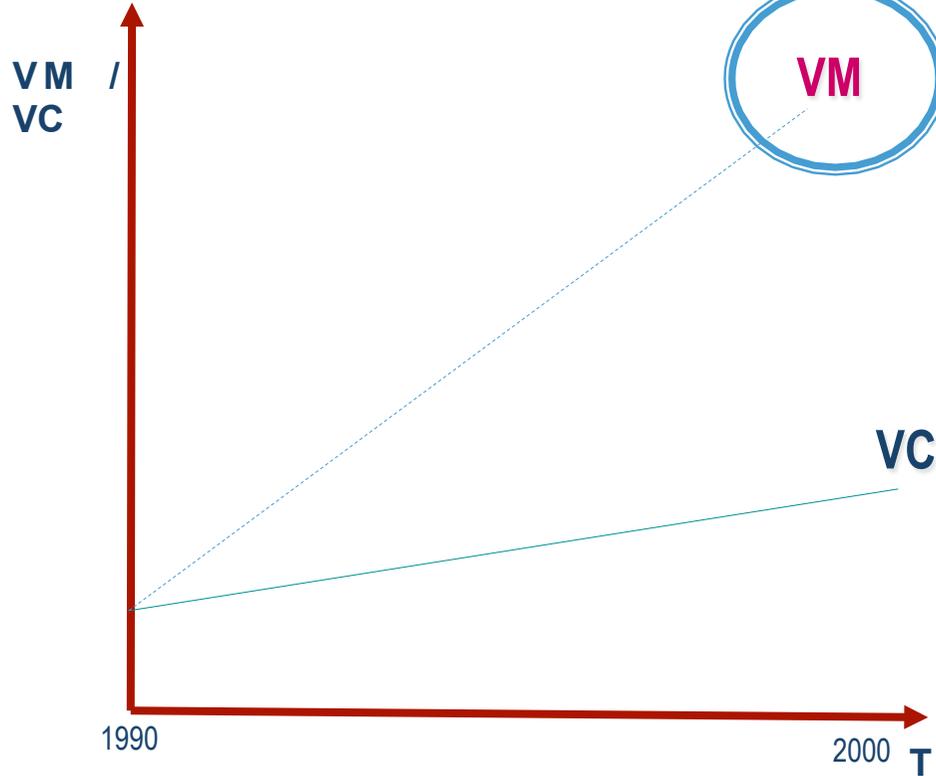
...



LA GESTIÓN DEL VALOR



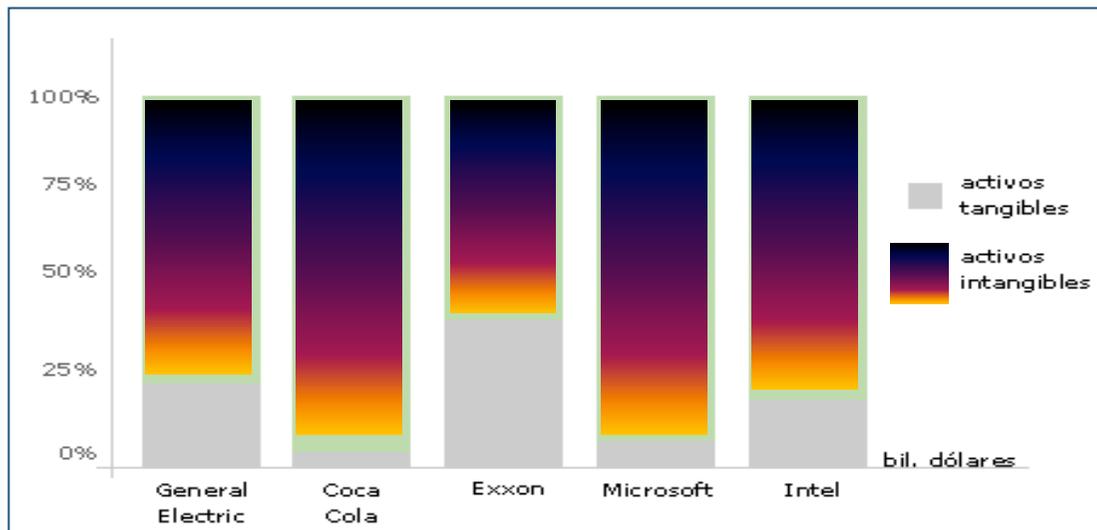
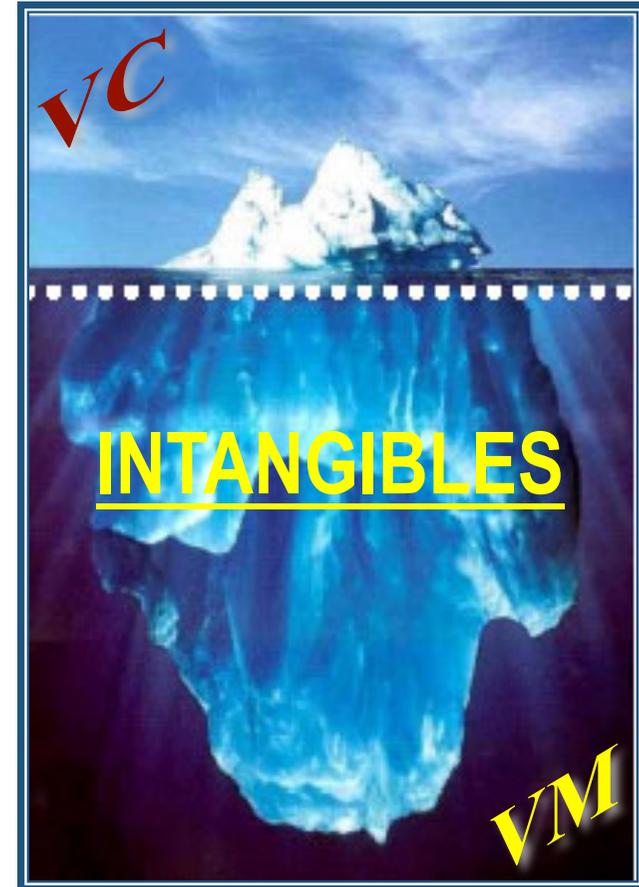
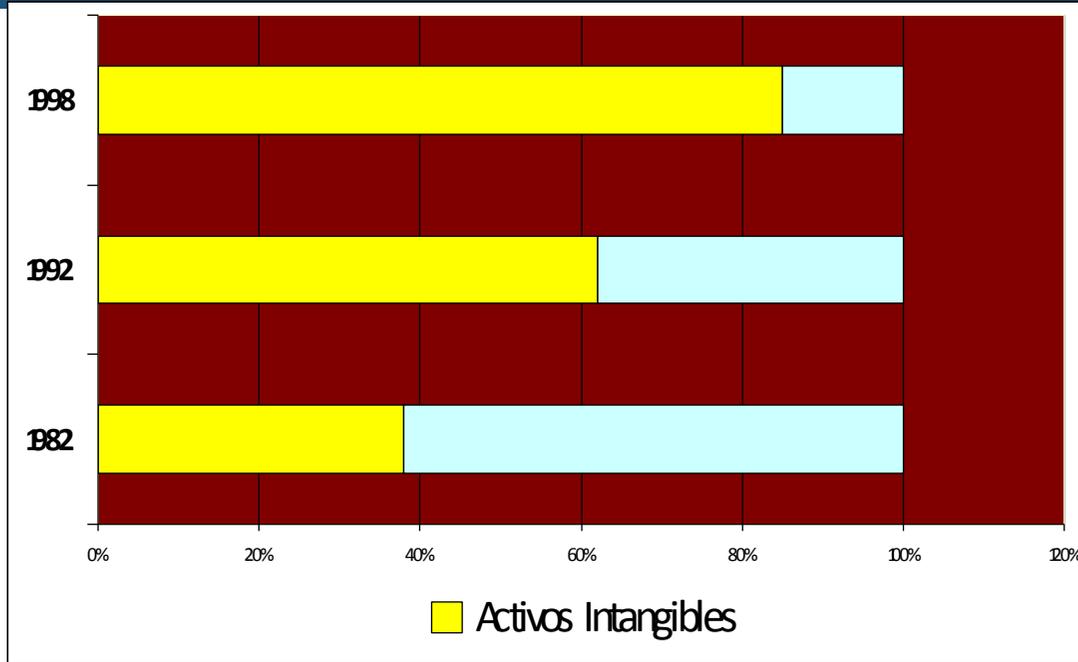
**STANDARD
& POOR'S**



Formación Directiva



LA GESTIÓN DEL VALOR





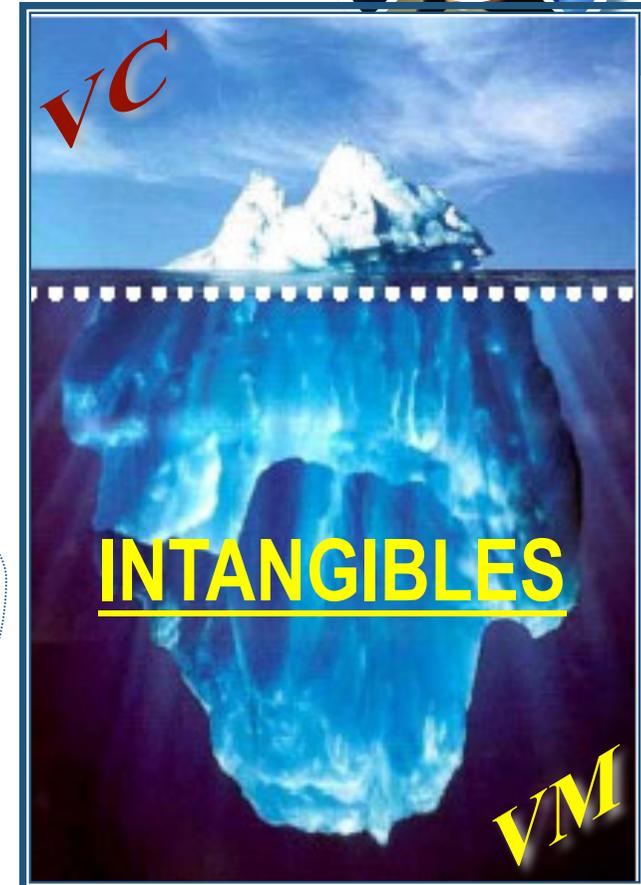
LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE VALOR

UN CORRECTO EQUILIBRIO ENTRE **ACTIVOS TANGIBLES E INTANGIBLES** ME PERMITE LA **CREACIÓN ESTRATÉGICA DE VALOR**

HABITUALES EN NUESTRA GESTIÓN

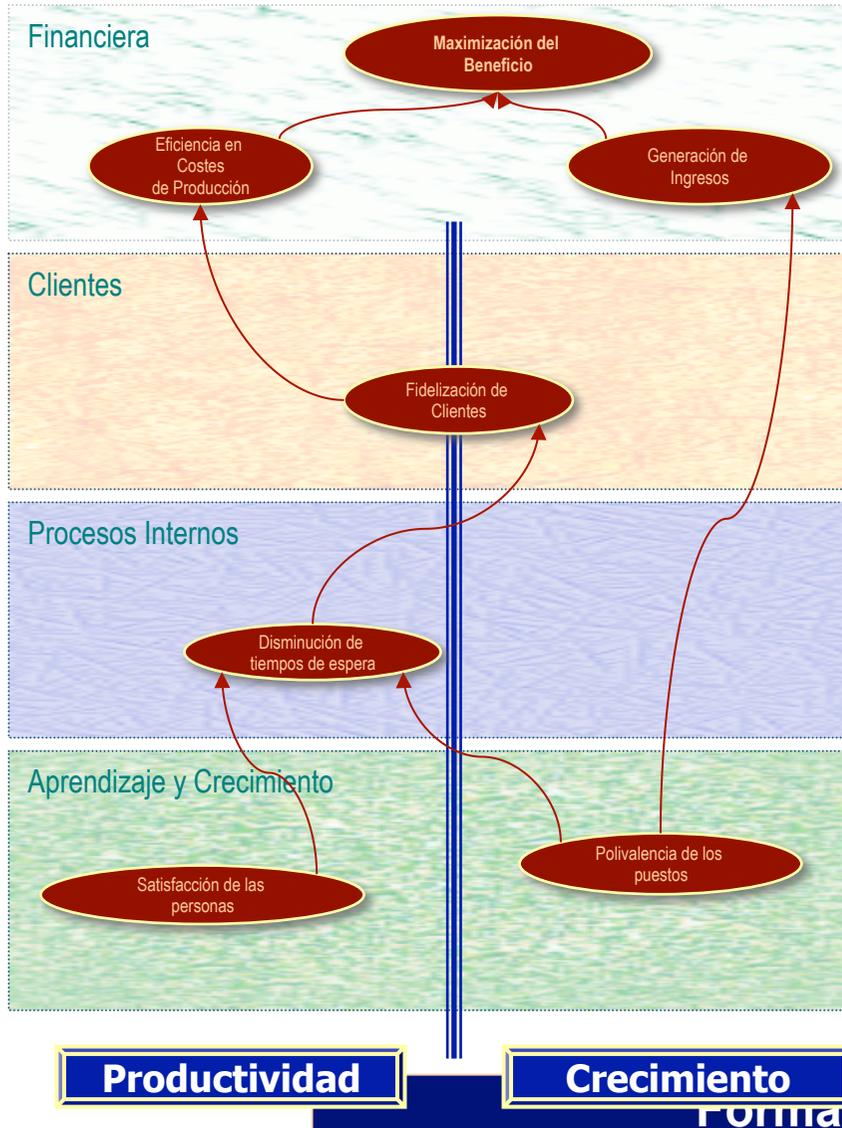
IMPORTANTES PARA NUESTRA **ESTRATEGIA**

EL BALANCED SCORECARD ES UN MODELO QUE **COMPLEMENTA LA VISIÓN FINANCIERA TRADICIONAL ... EN LOS MODELOS DE CAPITAL INTELLECTUAL APENAS APARECE ...**





Los Objetivos



▣ Representan la situación óptima deseada y son un componente esencial del mapa estratégico

▣ Facilitan la posterior valoración – medición de la gestión

▣ Han de ser congruentes con la Misión - Visión definidas y consistentes con el resto de objetivos

▣ Son el resultado del consenso y el trabajo en equipo

▣ A nivel de personas son un elemento clave de la evaluación del desempeño

▣ Suelen estar agrupados en relación con las líneas estratégicas de Crecimiento y de Productividad

▣ Su vinculación está condicionada por las relaciones de CAUSALIDAD.

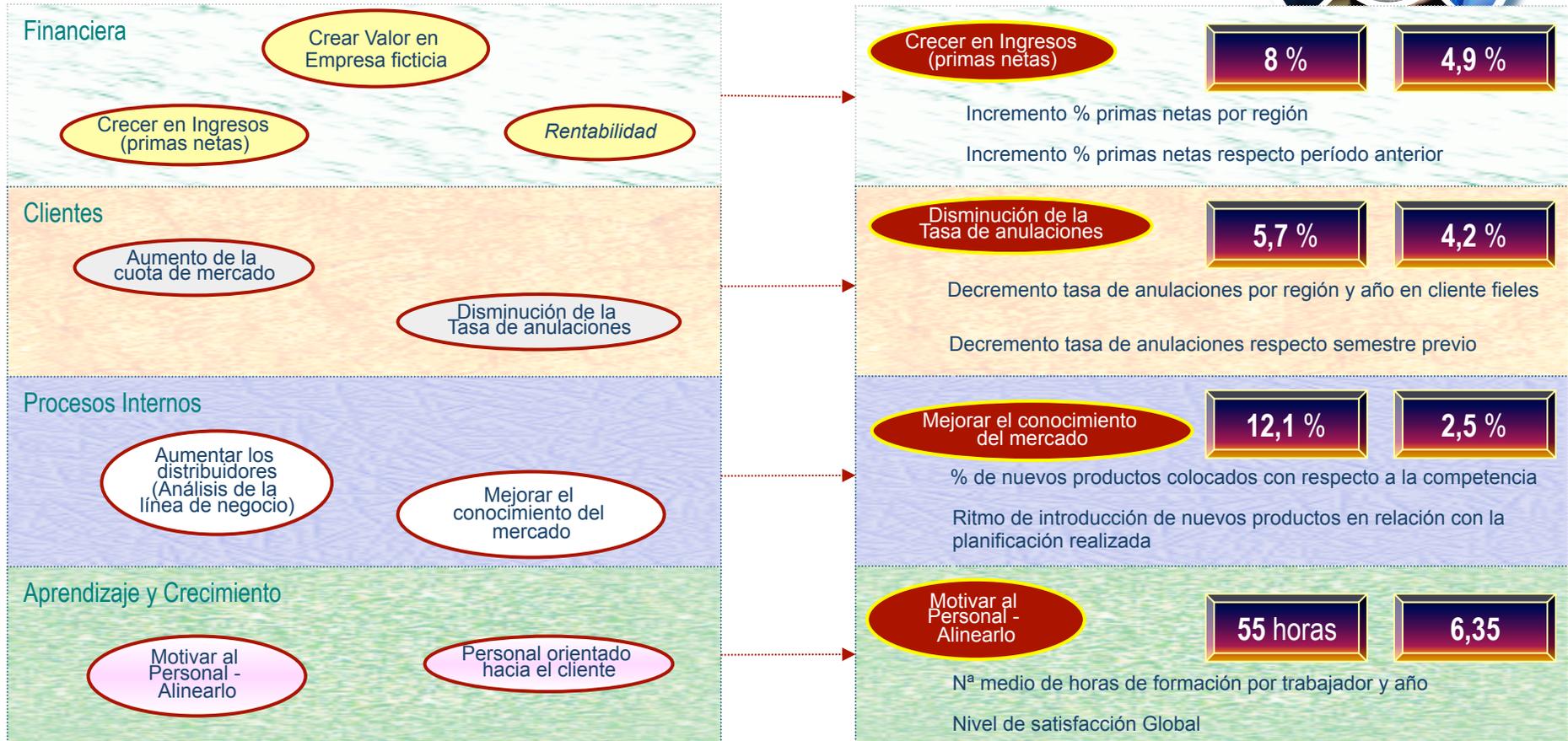


... los objetivos personales

- ❖ **Es recomendable que todo el mundo tenga objetivos personales ... aunque pueden ser de equipo.**
- ❖ **Todos los objetivos personales deben tener un indicador y una meta (a un máximo de un año).**
- ❖ **Todos los objetivos personales deben ser compartidos por jefe y subordinado.**
- ❖ **¿Parten todos los objetivos e indicadores personales del Balanced Scorecard?**
 - Debe existir una cierta consistencia entre el trabajo de las personas (y, por tanto, sus objetivos individuales) y la estrategia de la organización.
 - Las personas de la organización pueden tener objetivos estratégicos y operativos: a mayor nivel, más estratégicos; a menor nivel, más operativos.



Los Indicadores y las metas



El **contexto** es muy importante. Recordemos que estamos manejando **información**, no **datos**. De lo que se trata es de facilitar el proceso de toma de decisiones estratégico, de tener información con un grado de valor (**Conocimiento**), para diseñar iniciativas de actuación.



Los Indicadores

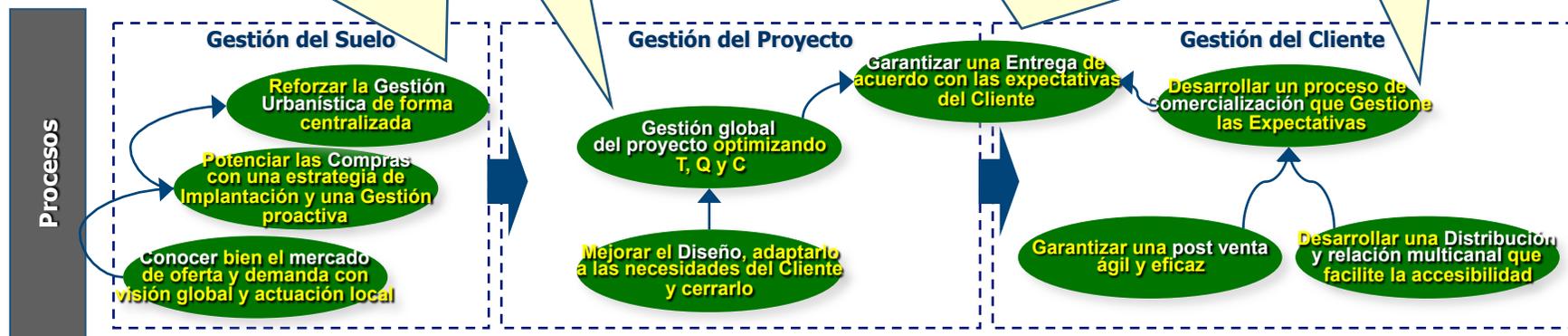


Indicador	T
Desviación en coste	D
Incidencias media por vivienda	D
Media de repasos /vivienda	*F

Indicador	T
% Viviendas con plan de comunicación establecido	D
% Cumplimiento de comunicaciones clave	F
Plazo medio (días) retraso en la comunicación sobre previsto	F

Indicador	T
Variación en el período medio de maduración (cartera en gestión)	*F

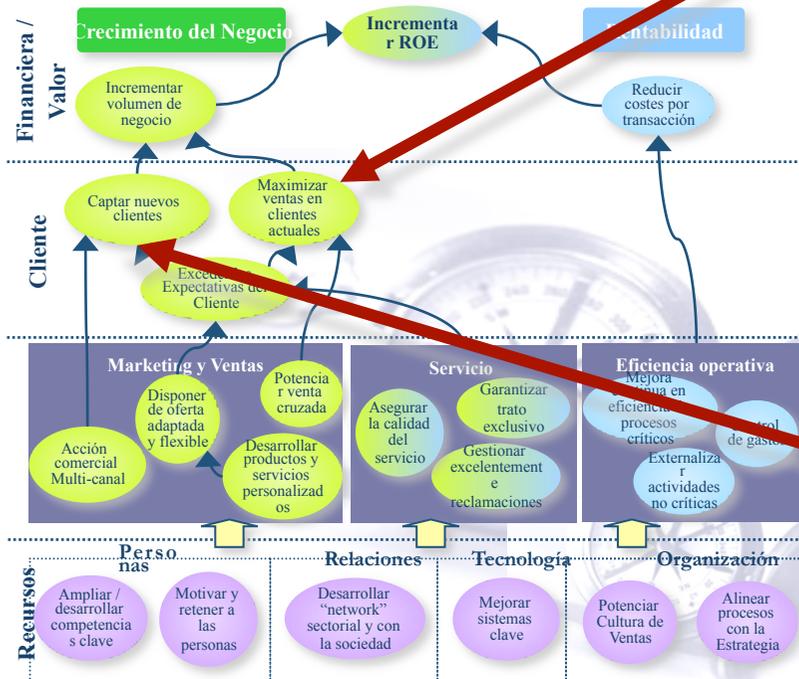
Indicador	T
Retraso en el plazo de entrega previsto	*D
Retraso en el plazo de entrega real	*D
Retraso en la ejecución de obra	*D
Plazo total de entrega de viviendas por promoción	F



Formación Directiva



Los Indicadores



Objetivo: Fidelizar clientes

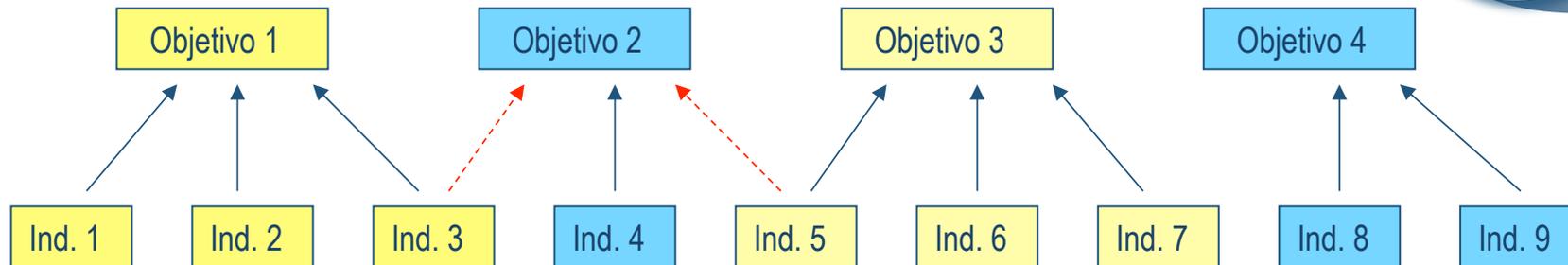
Indicadores	Metas	Iniciativas
Colocación media de productos / cliente por año	3	<ul style="list-style-type: none"> Lanzamiento de programa de fidelización.
Valoración del servicio	10/10	<ul style="list-style-type: none"> Definición de encuesta de satisfacción y "buzón" de sugerencias.
% de éxito de acciones promocionales a clientes	70 %	

Objetivo: Captar Nuevos Clientes

Indicadores	Metas	Iniciativas
Nº de nuevos productos lanzados / año. (Indicador <u>INDUCTOR</u>)	8	<ul style="list-style-type: none"> Agilizar proceso de I+D Conocer necesidades de clientes
Nº de nuevos clientes conseguidos. (Indicador de <u>RESULTADO</u>)	160.000	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar campañas de comunicación competitivas Recoger e Investigar actuación de competencia

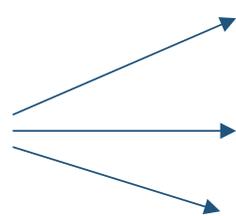


Los objetivos y sus indicadores



Satisfacción de clientes

Lealtad Clientela

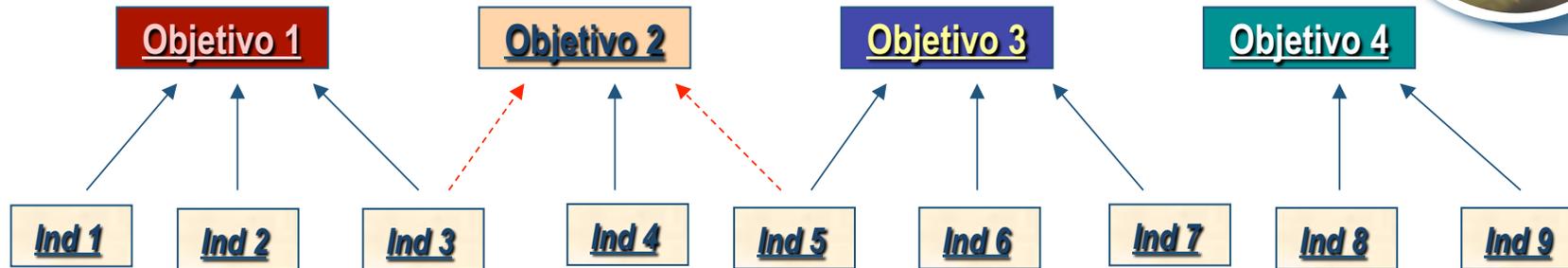


- Recompra / Cambios en el volumen de actividad
- Intención de recompra o cambio de volumen
- Recomendaciones a otros clientes potenciales

¿ Grado de Innovación ?



Los objetivos y sus indicadores



Ciudad atractiva



Aumento Calidad de vida del ciudadano

Superficie de zonas verdes

Superficie de espacios municipales dedicadas a actividades deportivas

Gasto en programas específicos alternativos para los jóvenes



INDICADORES

PROCESOS DE GESTIÓN OPERATIVA



OBJETIVOS E INDICADORES: Ejemplos de la Producción de bienes y servicios

1

**Reducir el coste de
Producción**

E

C G

3

**Mejora de la capacidad
de respuesta del
proceso**

2

**Mejora del uso de los
Activos Fijos**

B F

A D

4

**Mejora continua de los
procesos**

?

A.- Número de procesos eliminados por ser ineficaces o por falta de valor añadido

B.- Porcentaje de uso de la capacidad

C.- Duración del proceso (Tiempo durante el que realmente el producto se procesa)

D.- Coste de Inspección y comprobación

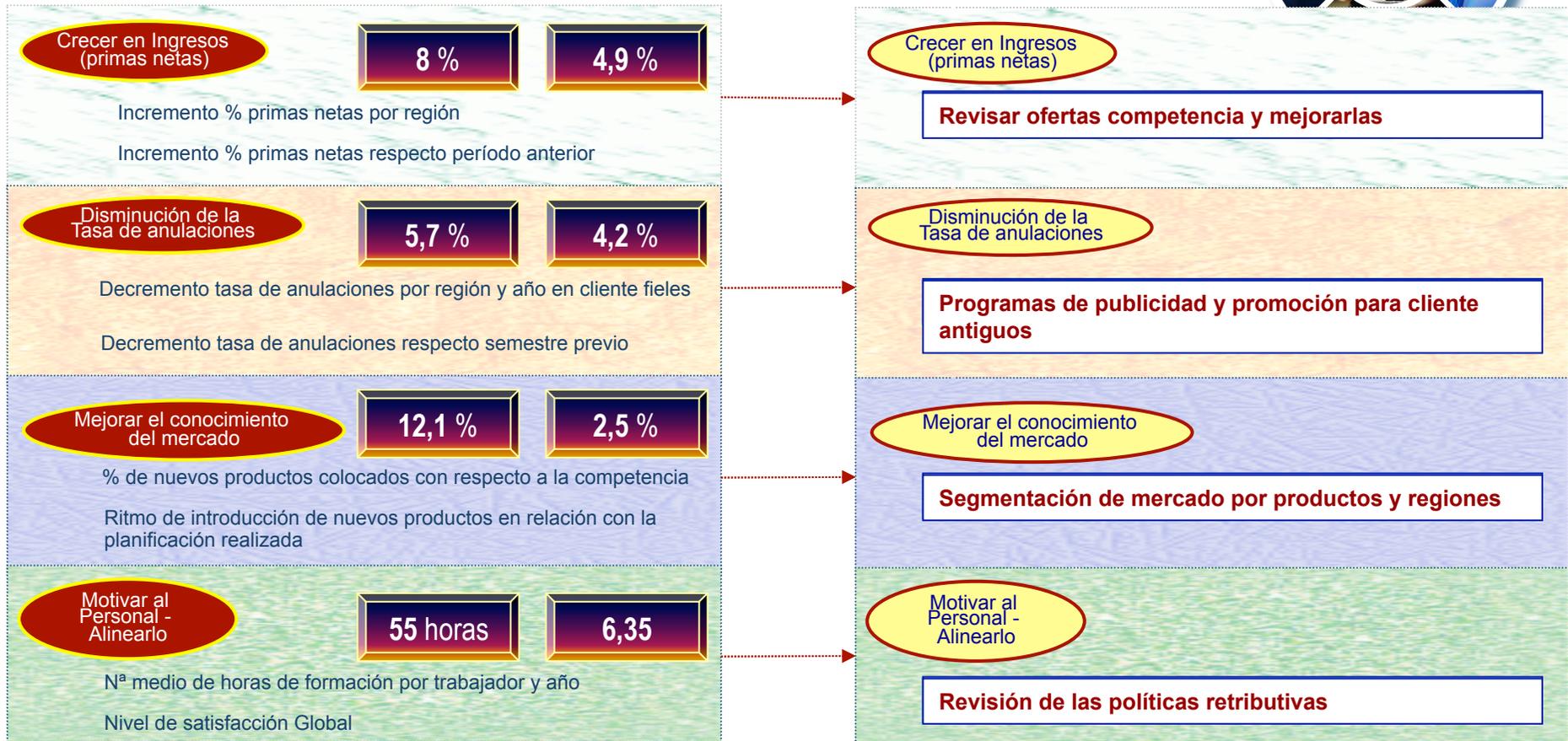
E.- Coste basado en la actividad de los principales procesos operativos

F.- Flexibilidad (Gama de productos/servicios que los procesos pueden producir y entregar)

G.- Duración del ciclo (Desde el comienzo de Producción hasta el producto acabado)



Las Iniciativas ... Plantea una ...

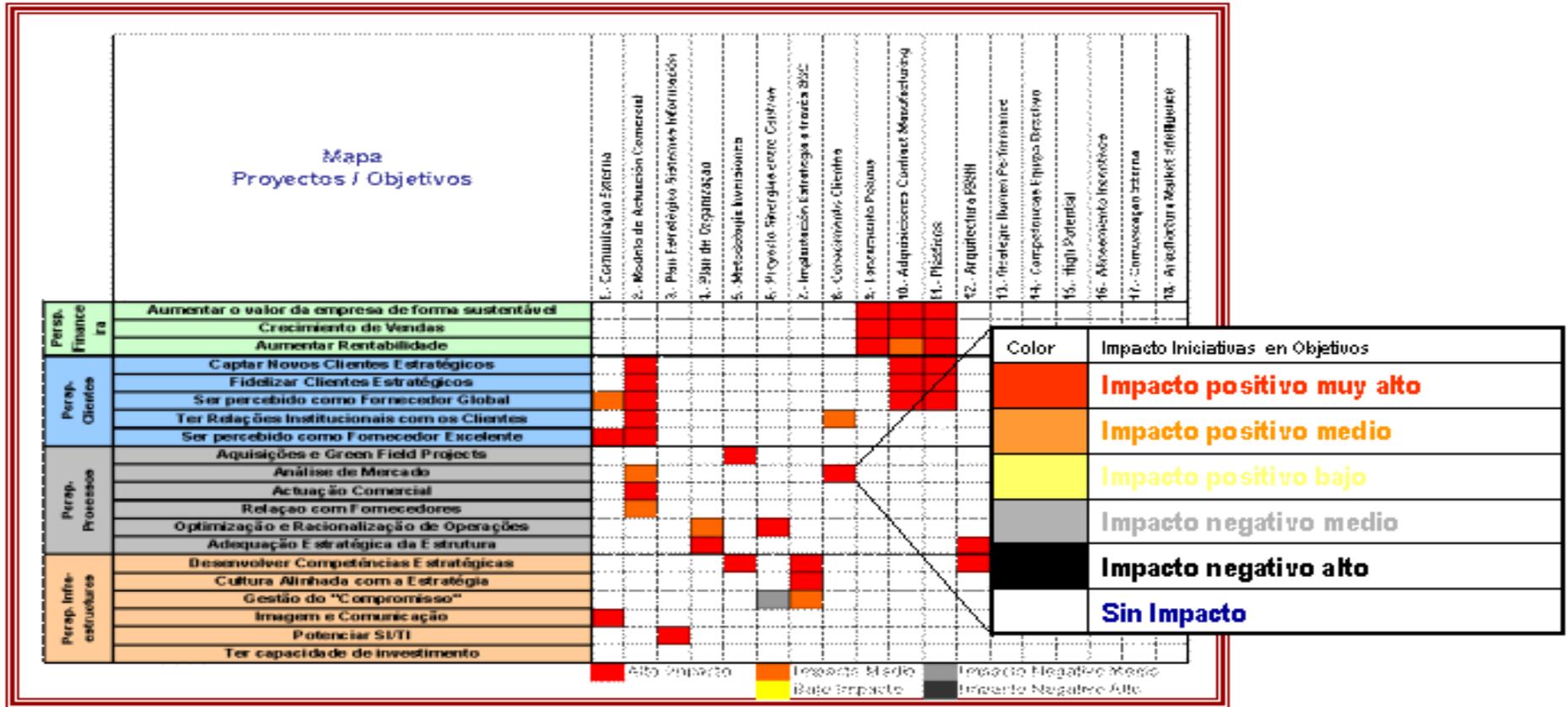


▣ La Acción estratégica viene determinada por la definición de Iniciativas estratégicas.

Son las que contribuyen a alcanzar las metas que nos hemos planteado y por ende a la Creación de Valor en la empresa.



Las Iniciativas

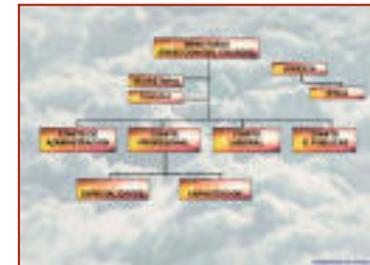
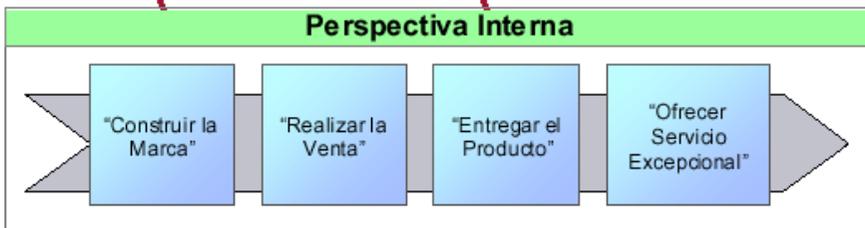


El nivel de impacto de las Iniciativas sobre los distintos objetivos ha de ser evaluado.

A través de una matriz de impactos y su análisis podemos supervisar y coordinar los posibles desequilibrios existentes en los objetivos, lo que afecta al "Equilibrio de la Estrategia" ("Balanced").



Las Iniciativas



Iniciativas más relevantes en Perspectivas Internas

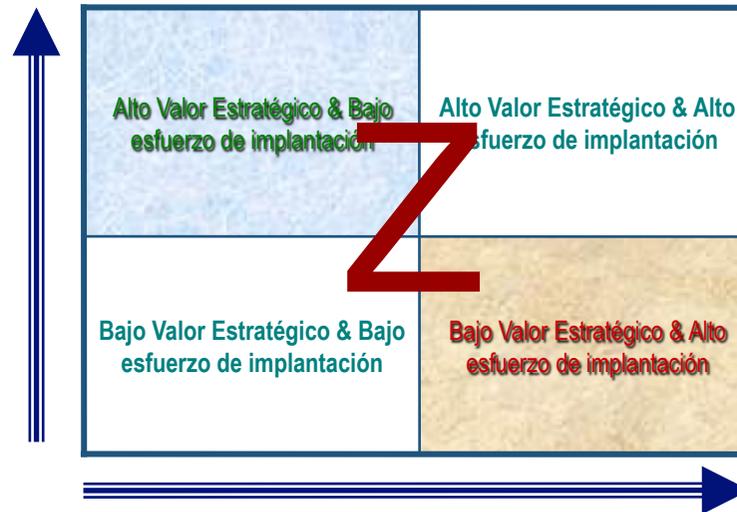
▣ Donde más sentido tienen dichas iniciativas son fundamentalmente en las perspectivas "internas" (Aprendizaje y Crecimiento y Procesos Internos)... es donde deben dejar una mayor huella... Al fin y al cabo las perspectivas externas en la mayoría de las ocasiones son consecuencia de la buena preparación de mi personal y de cómo hacemos las cosas internamente.



Las Iniciativas

Grado de Valor Estratégico

Nivel de Impacto sobre los Objetivos Estratégicos



Esfuerzo de Realización

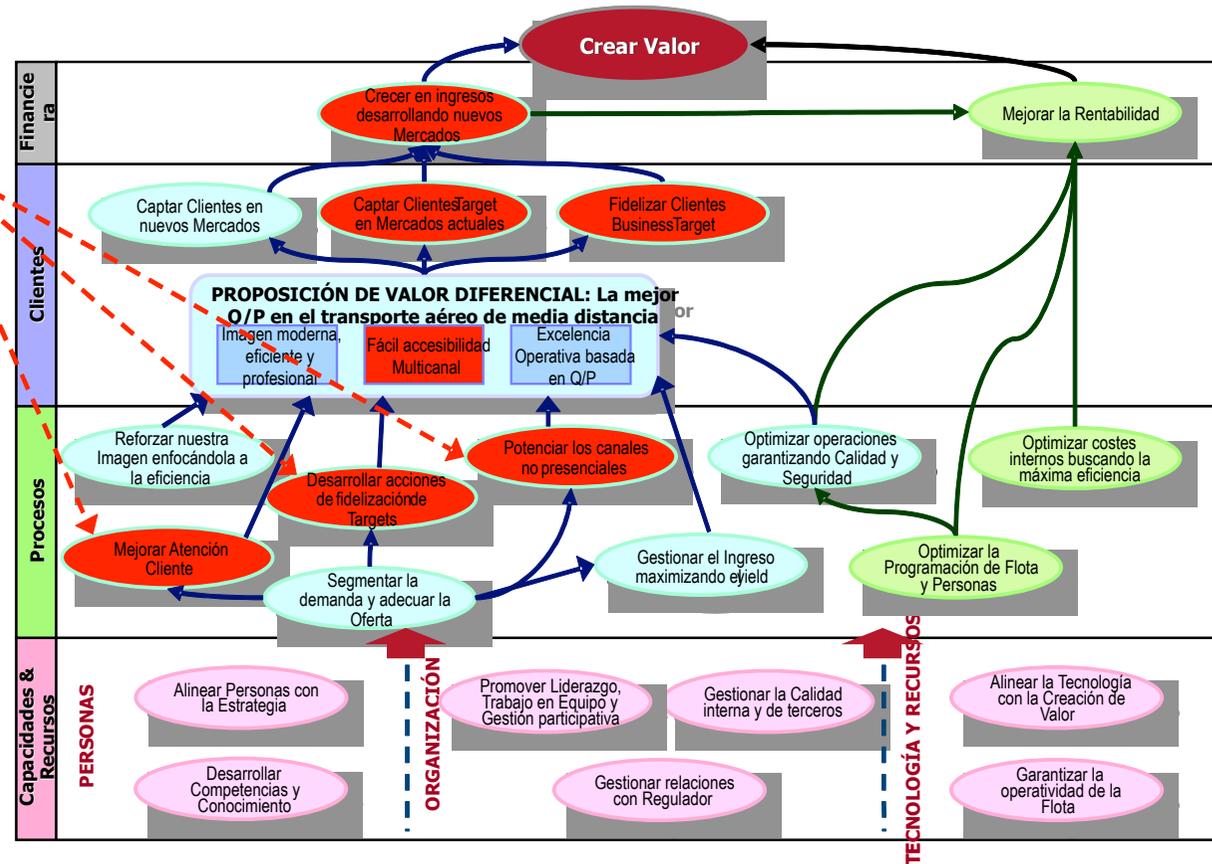
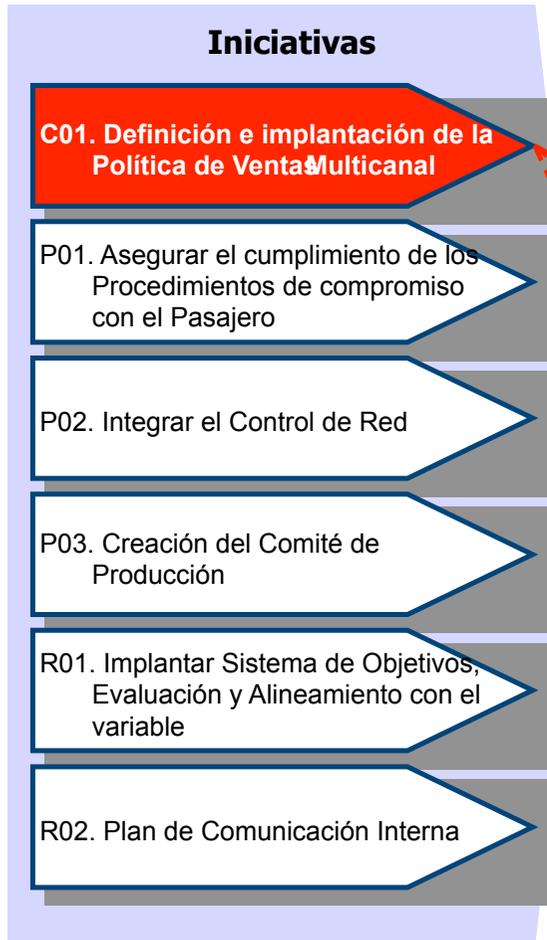
- Esfuerzo económico.
- Esfuerzo personal.
- Riesgo: Complejidad, Nivel de Cambio, Incertidumbres, etc.

▣ Cada Iniciativa debe tener un seguimiento detrás, el grado de cumplimiento de la misma es vital para la consecución de los objetivos → por lo que resulta importante asignar responsables a las mismas.

Asignar responsable implica asignar RECURSOS → alineamiento del Presupuesto



Las Iniciativas



Formación Directiva



Análisis por perspectiva

Perspectiva Financiera

Financiera
Accionistas conformes y optimistas

Financiera
Accionistas conformes y optimistas

Clientes
Clientes satisfechos y fidelizados

Procesos Internos
Excelencia en los procesos realizados

Aprendizaje y Crecimiento
Trabajadores formados y motivados, tecnología, Organización, Recursos

- ❑ Su orientación principal es **maximizar el valor de los accionistas** .
- ❑ se trata de **medir la creación de valor** en la organización, se trata de **incorporar la visión** de los propios **accionistas**.
- ❑ el **Presupuesto** se constituye en una herramienta a destacar en esta ocasión, no en vano alrededor 4 de cada 5 empresas realizan presupuestos operativos que muy bien deberían quedar enlazados con la Estrategia formulada por la empresa.
- ❑ Entre las principales **Estrategias financieras** que puede seguir una empresa en esta perspectiva y de alguna forma, en relación con el **ciclo de vida del negocio**, podemos señalar:



- ❑ Estrategias de **Crecimiento** o de **Expansión**: (empresas como las ".com" y empresas jóvenes)
- ❑ Estrategias de **Mantenimiento** o **Sostenibilidad**: (sería el cajón en el que se encuentra la mayoría)
- ❑ Estrategias de **Madurez** o **Recolección**: (para los negocios que están en su último ciclo de vida).



Análisis por perspectiva

Perspectiva Financiera

Financiera
Accionistas conformes y optimistas

A través de la **combinación** de **distintas vías de acción** y considerando las **fases del ciclo de vida**, podemos obtener un cuadro-ejemplo de posibles indicadores o medidas como el siguiente:



		Vías de Acción		
		Aumento de Ingresos y Clientes	Optimización costes y productividad	Uso de activos e inversiones
Fase del ciclo de vida	CREC	<ul style="list-style-type: none"> Tasa de crecimiento de ventas por segmento % Ingresos relativos a nuevos productos y servicios 	<ul style="list-style-type: none"> Ingresos por empleado Producción por empleado 	<ul style="list-style-type: none"> % Inversión s/Ventas I+D s/Ventas
	MANT	<ul style="list-style-type: none"> Cuota de clientes objetivo Venta cruzada Rentabilidad por cliente y por línea productiva % Ingresos originarios de nuevas aplicaciones de productos 	<ul style="list-style-type: none"> Benchmarking de costes de competidores % Reducción de costes Costes indirectos [porcentaje s/Ventas] 	<ul style="list-style-type: none"> Indicadores de Capital circulante (ciclo de efectivo) ROI - ROA y ROE Tasa de uso de los activos
	MADU	<ul style="list-style-type: none"> Rentabilidad por Cliente Rentabilidad por líneas productivas % de Clientela no rentable 	<ul style="list-style-type: none"> Coste unitario por unidad física producida Coste unitario por transacción, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Payback (Devoluciones) Throughput (Rendimiento y uso)



Análisis por perspectiva

Perspectiva de Clientes



Clientes

Clientes satisfechos y fidelizados

- Financiera**
Accionistas conformes y optimistas
- Clientes**
Clientes satisfechos y fidelizados
- Procesos Internos**
Excelencia en los procesos realizados
- Aprendizaje y Crecimiento**
Trabajadores formados y motivados, tecnología, Organización, Recursos



© 2001 Juan Carlos Hernández

¡Gonzalez! La productividad de la competencia aumentó un 35% el año pasado, aparentemente debido a un Sistema Operativo de Capital Humano. Sea lo que sea, quiero dos de esos ¡YA!



Análisis por perspectiva

Perspectiva de Clientes

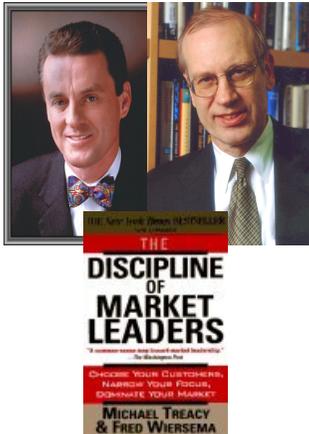


Clientes

Clientes satisfechos y fidelizados



- En esta perspectiva está tomando un cariz importante aquella parte del **Business Intelligence** que se centra en el manejo de las relaciones de márketing, concretamente las técnicas de **CRM**.
- De algún modo nuestro objetivo principal es la generación o propuesta de **Valor para el Cliente**, obteniendo la ya conocida **Satisfacción del cliente** y su consiguiente **Fidelidad**.
- De entre las variadas **estrategias** que pueden seguirse en este ámbito, vamos a destacar tres de ellas:
 - ⇒ Estrategias de **Liderazgo de Producto**: (para ser líderes en el mercado con nuestro producto)
 - ⇒ Estrategias de **Intimidad con la Clientela**: (con el objeto de conocer a los clientes y satisfacerlos adecuadamente)
 - ⇒ Estrategias de **Excelencia operativa**: (Para ser eficientes en costes, con relaciones de calidad-precio imbatibles)
- Lo más importante es lograr la **EXCELENCIA** en **una** de ellas, y mantener las otras dos en un nivel aceptable.





Análisis por perspectiva

Perspectiva de Clientes



Clientes

Clientes satisfechos y fidelizados



La **Propuesta de VALOR** para el **cliente** será la suma de los distintos elementos:

1. **Atributos Producto**
(funcionalidad)
2. **Relación**
(envío-entrega al cliente)
3. **Imagen**
(buen nombre)





Análisis por perspectiva

Perspectiva de Procesos Internos

Procesos Internos
Excelencia en los procesos realizados

- Financiera**
Accionistas conformes y optimistas
- Clientes**
Clientes satisfechos y fidelizados
- Procesos Internos**
Excelencia en los procesos realizados
- Aprendizaje y Crecimiento**
Trabajadores formados y motivados, tecnología, Organización, Recursos

- ❑ Debe conocerse perfectamente la **CADENA de VALOR** de la empresa, sólo así se podrán detectar **necesidades y problemas**.
- ❑ Cadena de valor y procesos a aplicar...



Formación Directiva



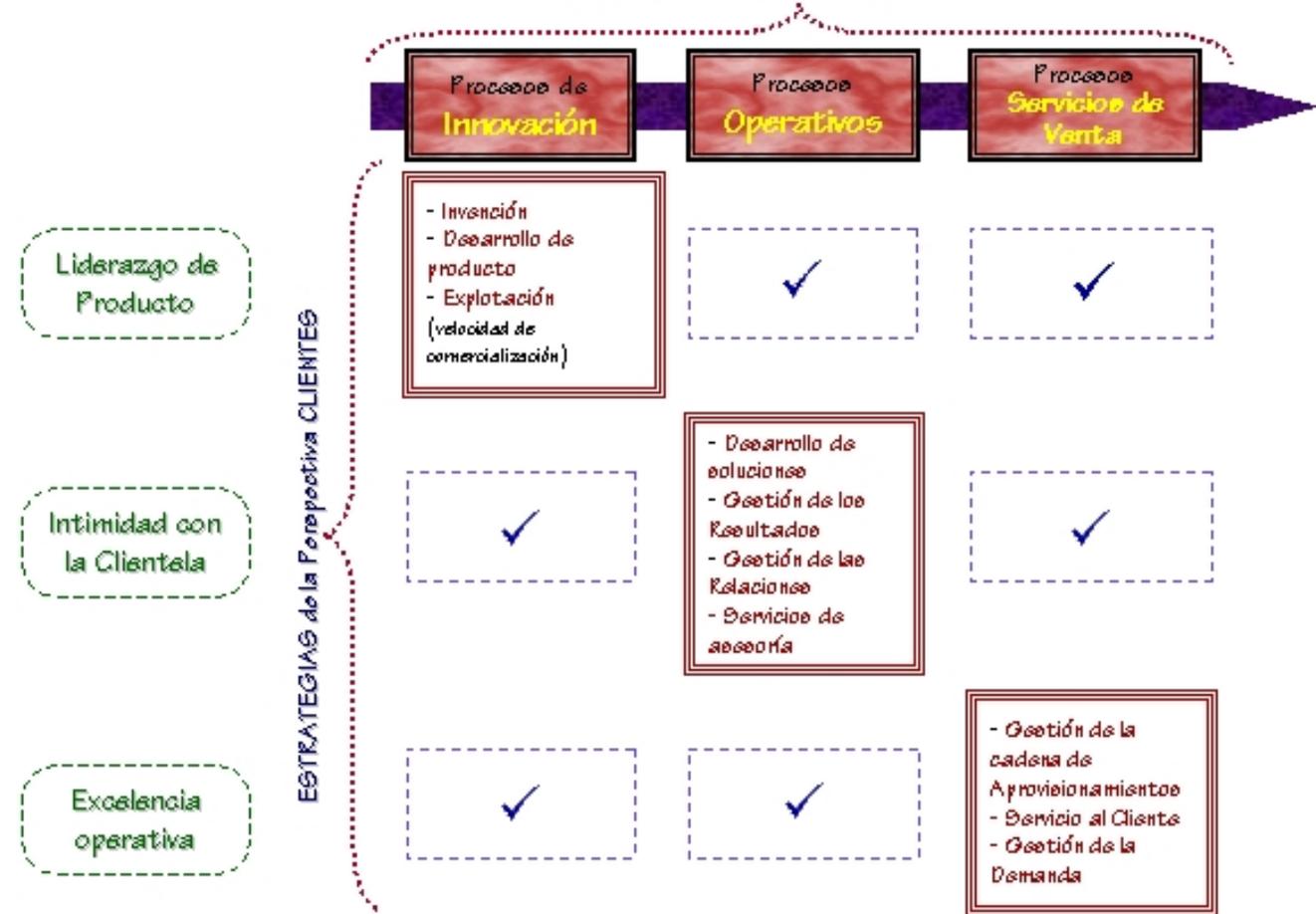
Análisis por perspectiva

Perspectiva de Procesos Internos

Procesos Internos
Excelencia en los procesos realizados

- Financiera**
Accionistas conformes y optimistas
- Clientes**
Clientes satisfechos y fidelizados
- Procesos Internos**
Excelencia en los procesos realizados
- Aprendizaje y Crecimiento**
Trabajadores formados y motivados, tecnología, Organización, Recursos

ESTRATEGIAS de PROCESOS INTERNOS





Análisis por perspectiva

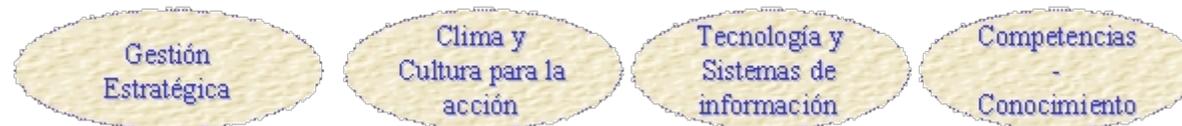
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento



Aprendizaje y Crecimiento
Trabajadores formados y motivados,
tecnología, Organización, Recursos



- ❑ Estamos ante la **perspectiva CLAVE** por excelencia, es significativo que la mayoría de los modelos de Gestión integral consideren al Recursos Humano como un elemento clave en la gestión: BSC, EFQM, modelos de capital intelectual, etc.
- ❑ la **cultura organizativa** como una de las grandes barreras de la empresa actual, debe ser tratada con sumo cuidado, pues se trata de la llave a partir de la cual podemos proceder a instaurar cambios en la organización.
- ❑ También, aspectos como la **Tecnología**, las **Alianzas** estratégicas, las **competencias** de la empresa, la **estructura** organizativa, etc... son puntos de alto grado de interés a tener en consideración en esta perspectiva
- ❑ Si tuviéramos que sintetizar todos estos elementos en un cuadro resumen de **ASPECTOS CLAVE**, podríamos considerar algo así:





Análisis por perspectiva

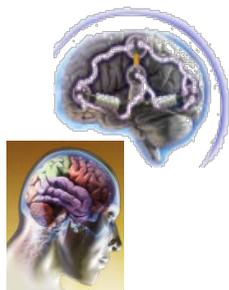
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento



Aprendizaje y Crecimiento

Trabajadores formados y motivados,
tecnología, Organización, Recursos

- Financiera**
Accionistas conformes y optimistas
- Clientes**
Clientes satisfechos y fidelizados
- Procesos Internos**
Excelencia en los procesos realizados
- Aprendizaje y Crecimiento**
Trabajadores formados y motivados,
tecnología, Organización, Recursos



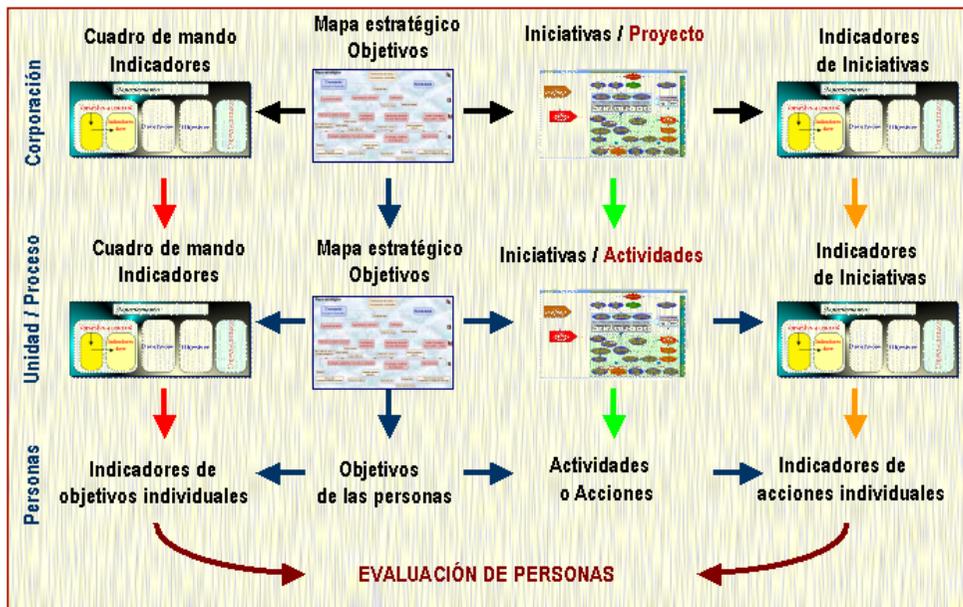


Sobre la configuración ...

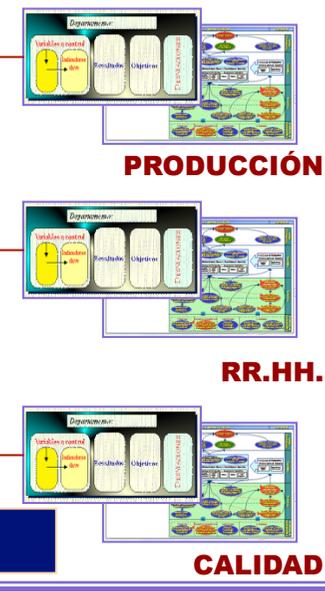
NIVEL CORPORATIVO



NIVEL UNIDAD ESTRATÉGICA



NIVELES FUNCIONALES O DEPARTAMENTALES

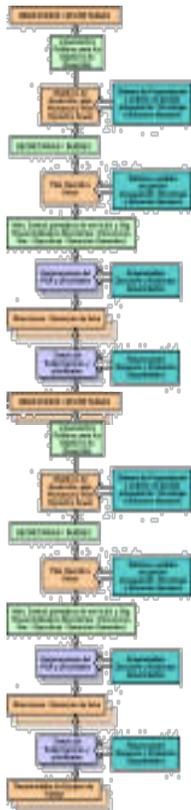


Formación Directiva



Sobre la configuración ...

... el despliegue



- El **despliegue hasta el último nivel de responsabilidad** siempre resulta adecuado, es la forma de definir unas **políticas retributivas** correctas y motivadoras.
- Los **objetivos de perspectivas “inferiores”** son condición necesaria de cumplimiento para los objetivos de perspectivas “superiores” para garantizar la **consistencia** de la Estrategia.
- Allí donde la empresa **pueda definir una estrategia** podría optar por definir e implantar un **Balanced Scorecard** (Nivel Corporación, Nivel División, Nivel unidad estratégica de negocio, Nivel Línea de negocio, Nivel Departamento, etc...)
- Debemos recordar que el **Mapa estratégico** sólo es **un paso intermedio más** de todo el Proyecto de implantación de **Balanced Scorecard**.
- También podemos llevar a cabo el **despliegue por Líneas estratégicas**



Usos del Balanced Scorecard

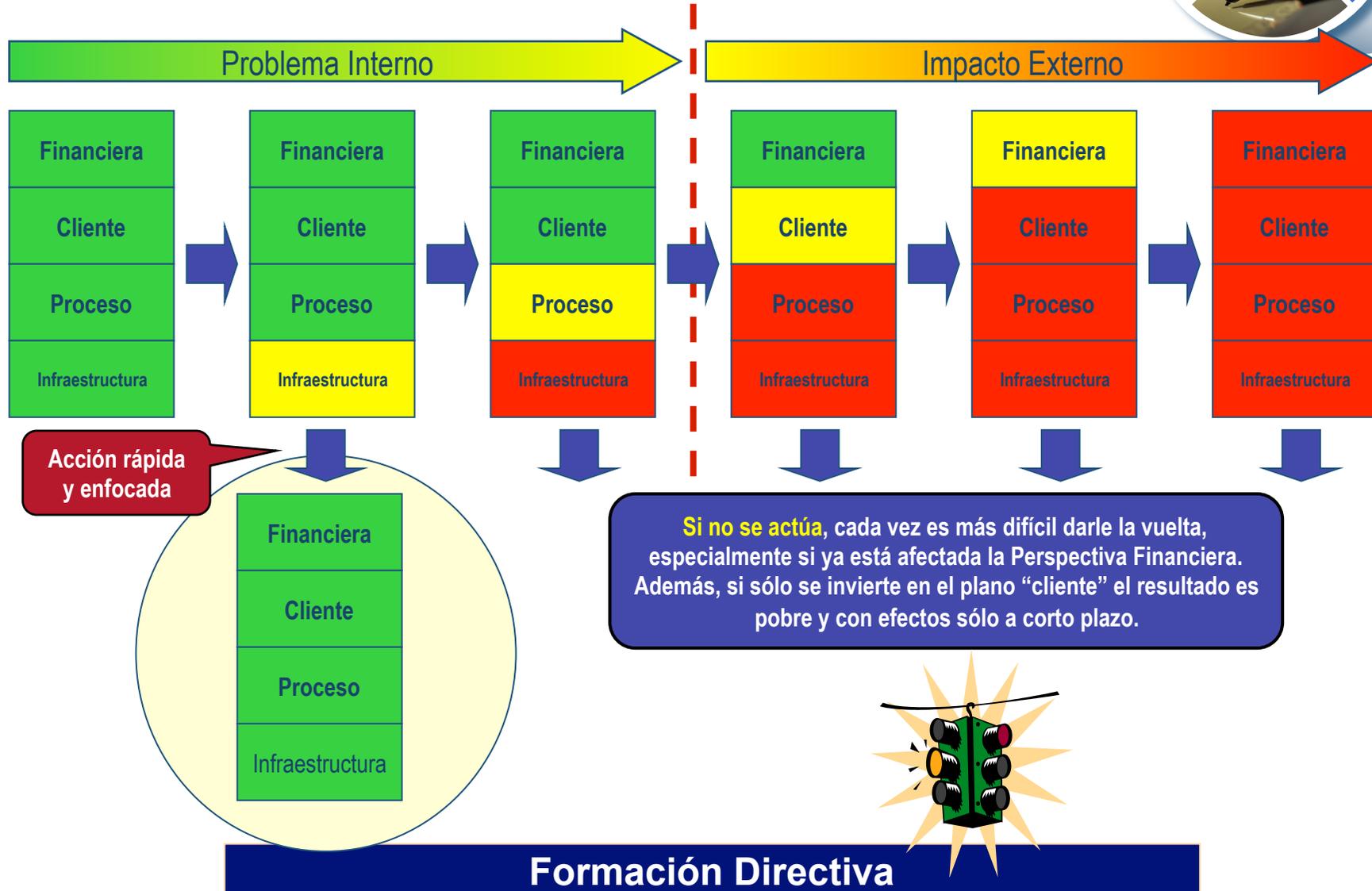
... Y usted... ¿Cómo piensa emplearlo?

- FMC Corporation
- Citibank
- Sears Roebuck
- Mobil
- Chemical Bank
- Cigna P&C
- RockWater
- United Way
- EPM
- Ecopetrol (transporte)

- Modelo de seguimiento y control
- De objetivos basado en indicadores
- Nitidez y consenso a través de la Estrategia
- ↓
- Cuadro de Mando
- Influencia e intervención estratégica
(:: Universidad Sears ... 10.000 gerentes el primer año)
- Desarrollo de Liderazgo
- Enfoque estratégico
- Aprendizaje organizativo
- Fijación de objetivos estratégicos
- Alineación de inversiones y programas
- Como enlace al sistema de incentivos
- Como mejora del sistema de medición



Vigilando la evolución del largo plazo

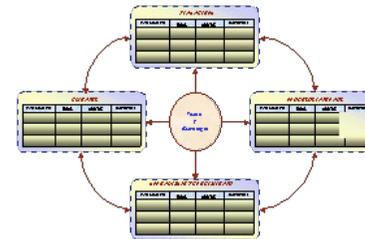




¿Cuántos BSC necesito?



- ❖ Toda unidad con una estrategia propia puede (debería) tener un Balanced Scorecard que la “represente”
- ❖ Hay empresas que tienen sólo un Balanced Scorecard a nivel corporativo.
- ❖ Otras empresas tienen Balanced Scorecard **individual** (unidades de negocio, filiales,...).



➔ ¿Es el Balanced Scorecard útil en mi empresa?