

Aspectos esenciales antes de la puesta en funcionamiento del BSC

Alberto Fernández Terricabras

VII Jornadas Académico-Profesionales de Balanced Scorecard
Zaragoza, 18 de febrero de 2011

Introducción

Las barreras para una buena dirección estratégica

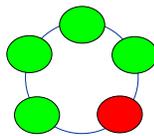
Miedo a pensar



Falta de conocimiento



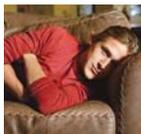
Falta de personas clave



Falta de capacidad de delegación



Comodidad / pereza / aversión al riesgo



Falta de hábito



Las personas

El líder: capacidad de liderazgo

➤ El emprendedor es un líder, no sabe ni puede hacer de todo, pero consigue que otros hagan, lidera el proceso y supervisa su implantación (adecuada y rápida).

➤ El líder ha de saber vender su proyecto a otros.

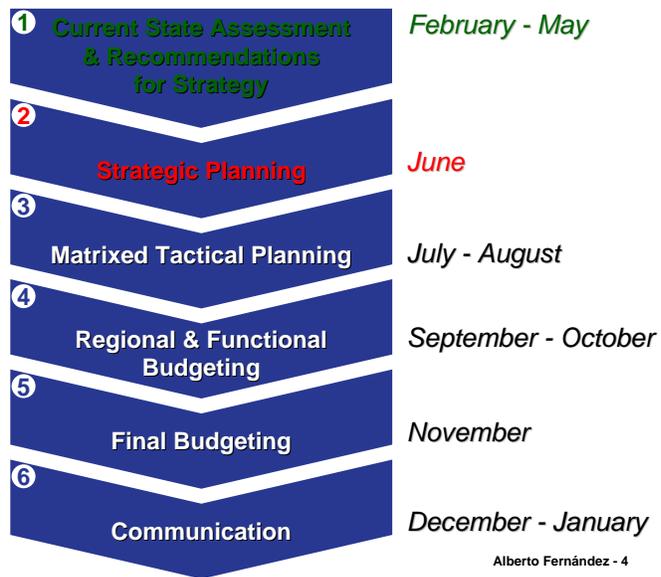


Alberto Fernández - 3

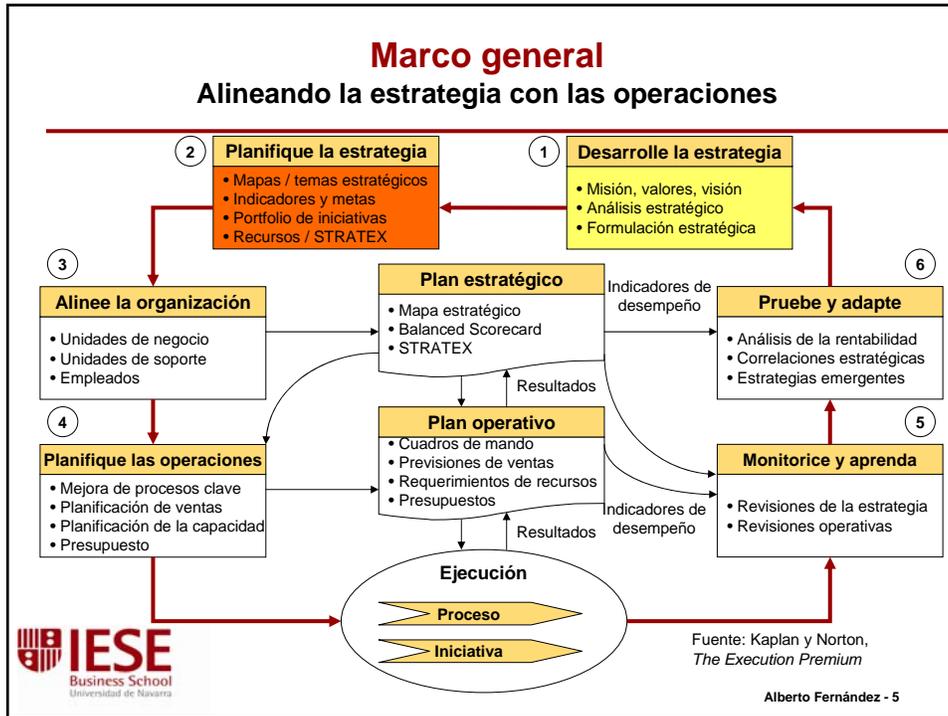


Planificación estratégica

El proceso de planificación 2010 – pasos y calendario



Alberto Fernández - 4



Planificación estratégica (II)

El proceso de planificación 2010 – outputs

#	Process Step	Inputs	Outputs	Leads / Accountable	Timing
1	Current State Assessment & Recommendations for Strategy	<ul style="list-style-type: none"> Adapted STEPS process framework Primary and secondary market research Business insights process output Internal financial, operational data Internal analyses 	<ul style="list-style-type: none"> Stimulus material for Strategic Planning step Assessments, with recommendations on how to capitalize on opportunities, mitigate threats, improve weaknesses, protect strengths 	<ul style="list-style-type: none"> Global Marketing team Functional leaders GMs 	January – May 14 th (due date)
2	Strategic Planning	<ul style="list-style-type: none"> 2009 planning process output (goals, strategic objectives, strategy development work) Internal financial, operational data Current State Assessment & Recommendations for Strategy 	<ul style="list-style-type: none"> Updated five year goals for 2015 Updated strategic objectives for 2010-2014 Leadership accountabilities Strategies to achieve objectives Communication plan 	<ul style="list-style-type: none"> Corporate Lead Team Regional Leadership Teams (GBR attendees) 	Week of June 7 th (offsite); Follow-up meetings as needed (audio/video conference)
3	Matrixed Tactical Planning	<ul style="list-style-type: none"> Updated five year goals Updated strategic objectives Leadership accountabilities Strategies to achieve objectives 	<ul style="list-style-type: none"> Tactical plans (with actions, sub-accountabilities, timing, metrics, etc.) Pro formas for tactical plans 	<ul style="list-style-type: none"> Leads assigned to strategic objectives GMs Functional leaders 	July – August; Presentations August 23 rd - 27 th
4	Regional & Functional Budgeting	<ul style="list-style-type: none"> Updated five year goals Updated strategic objectives Tactical plans (with actions, sub-accountabilities, timing, metrics, etc.) Pro formas for tactical plans 	<ul style="list-style-type: none"> Regional budgets Functional budgets 	<ul style="list-style-type: none"> Regional, functional staff GMs Functional leaders Leads assigned to strategic objectives 	September 7 th – October 15 th ; October 18 th – November 12 th
5	Final Budgeting	<ul style="list-style-type: none"> Regional budgets Functional budgets Last-minute inputs (e.g., raw material forecasts) 	<ul style="list-style-type: none"> Final corporate budget Budget presentation for PGI Board of Directors 	<ul style="list-style-type: none"> Lead Team GMs Corporate & Regional controllers 	Week of November 15 th
6	Communication	<ul style="list-style-type: none"> Updated five year goals Updated strategic objectives Leadership accountabilities Strategies to achieve objectives Tactical plans (with actions, sub-accountabilities, timing, metrics, etc.) Communication plan 	<ul style="list-style-type: none"> Content for dissemination in various forums and through various media to internal and external stakeholders 	<ul style="list-style-type: none"> R. Hagen GMs N. McClave C. Bridges M. Tomasello 	December 8 th - January

Alberto Fernández - 6

Misión

La razón de ser de la empresa

- Global leadership in the Hygiene and Helthcare market segments.
- Superior economic returns in each of our core markets.
- Innovative materials, processes and expertise in spunlaid and hybrid technologies.
- World-class operational efficiency and best-in-class total customer value utilizing globally standarized business systems, market-driven priorities and highly respected professionals.
- Leaders in promoting health, safety and sustainability.



Alberto Fernández - 9

Misión

También se puede medir

- | | |
|---|---|
| • Global leadership in the Hygiene market | ● |
| • Global leadership in the Helthcare market | ● |
| • Superior economic returns in each of our core markets. | ● |
| • Innovative materials | ● |
| • Innovative manufacturing processes | ● |
| • Expertise in spunlaid and hybrid technologies. | ● |
| • World-class operational efficiency utilizing globally standarized business systems, | ● |
| • Best-in-class total customer value | ● |
| • Market-driven priorities | ● |
| • Highly respected professionals. | ● |
| • Leaders in promoting health, safety and sustainability. | ● |

EJEMPLO



Alberto Fernández - 10

Misión

Ejemplo de cambio de misión

Misión actual

Diseñar y proveer al mercado de productos y servicios xxx, pensados para el usuario y buscando una alta satisfacción de nuestros clientes con la máxima rentabilidad para nuestros accionistas.

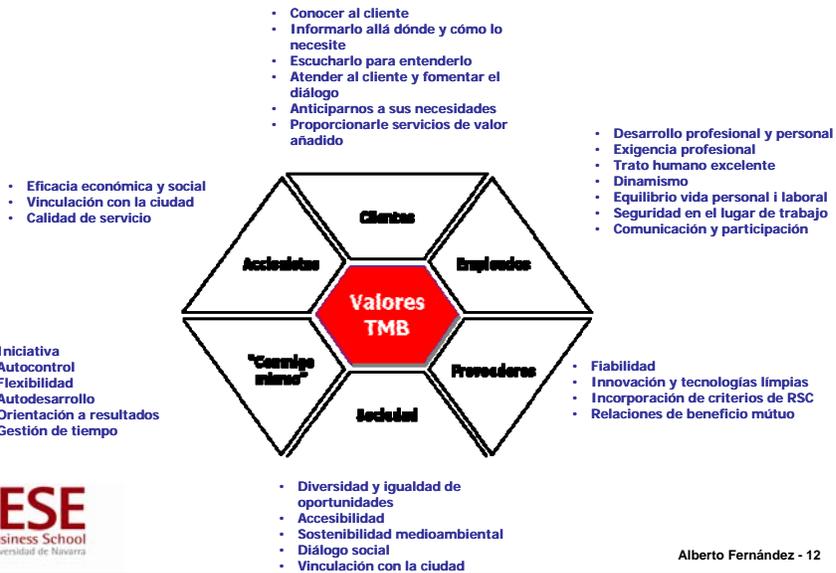
Nueva misión

Diseñar y comercializar productos yyy, innovadores y de calidad, buscando una alta satisfacción de nuestros clientes, teniendo en cuenta a nuestras personas y consiguiendo la máxima rentabilidad.

Misión actual	Nueva misión
Proveer al mercado	comercializar
de productos y servicios xxx	productos yyy
pensados para el usuario	Innovadores y de calidad
(nada)	Teniendo en cuenta a nuestras personas
Con la máxima rentabilidad para nuestros accionistas	y consiguiendo la máxima rentabilidad.

Valores

“Mis valores no son los de cualquiera”



Líneas estratégicas Áreas clave



Crescimento Sustentado

Diversificação

Internacionalização

Desenvolvimento do
Capital Humano

Límites estratégicos Dónde no competir

1. Equipos Montaje y Ensayo para :

- Steering
- Dampers
- Door Modules

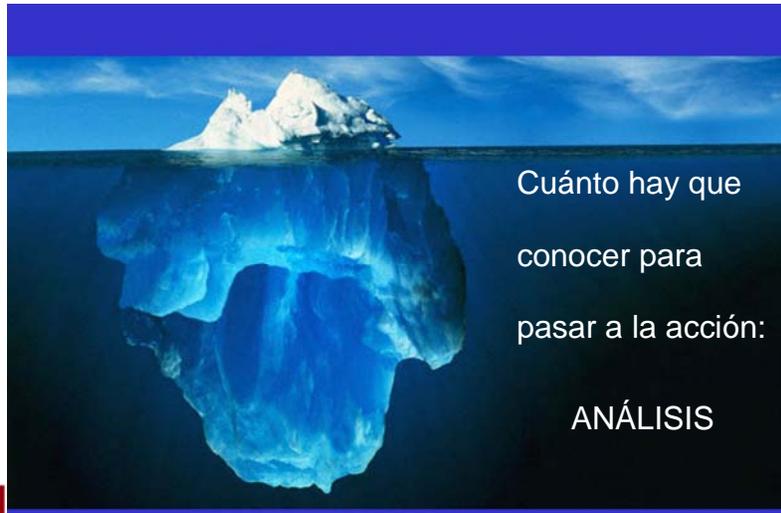
2. Equipo de Ensayo Servo-hidráulicos especiales

3. Otros Equipos de Montaje y Ensayo que cumplan como mínimo una de las siguientes condiciones :

- Peticiones de clientes existentes estratégicos.
- Peticiones de clientes Nacionales de proyección Internacional.
- Equipos para productos conocidos.
- Equipos iguales o similares a otros desarrollados anteriormente.
- Equipo especiales para ensayos de Ruido.
- Equipos especiales de Control por Visión.
- Equipos para productos "Mecatrónicos" y " Electrónicos".
- Equipos para productos que se perciba objetivamente que tienen un desarrollo futuro importante.

Información

Necesitamos información y un análisis riguroso



Cuánto hay que
conocer para
pasar a la acción:

ANÁLISIS



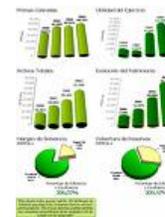
Business School
Universidad de Navarra

Alberto Fernández - 15

Información

Análisis riguroso y realista

- ¿Tenemos buena información sobre ...
 - ... mercado y clientes?
 - ... competidores?
 - ... proveedores?
 - ... evolución económica, regulación, etc?



- ¿Dedicamos tiempo a analizar esa información?
- ¿Vemos la realidad o lo que queremos ver?

Sólo hay un bien: el conocimiento. Sólo hay un mal: la ignorancia. (Sócrates, filósofo)



IESE
Business School
Universidad de Navarra

Alberto Fernández - 16

Información

Somos los mejores; distorsión de la realidad

Tenemos un producto diferente y nuestro plan es facturar 5 millones de euros dentro de tres años.



	Competidor	Nosotros
Funcionalidades	✗	✓
Fiabilidad	✗	✓
Acabados	✗	✓
Entrega rápida	✗	✓
Precio	✗	✓

¿En qué somos realmente diferentes y mejores?



Alberto Fernández - 17

Información

Análisis riguroso y realista

We are in a multi-country multi-segment business; some things can be analyzed globally, others need an industry by industry analysis.

GLOBAL

- ❖ EU Growth
- ❖ Economic impacts
- ❖ Political / regulatory impacts
- ❖ Social trends
- ❖ Technological impacts
- ❖ Raw materials



Europe Analysis



INDUSTRY SPECIFIC

- Market dynamics, size and growth
- Suppliers / supply
- Products and services
- Distribution channels
- Competitors
- Customers / demand
- Consumers

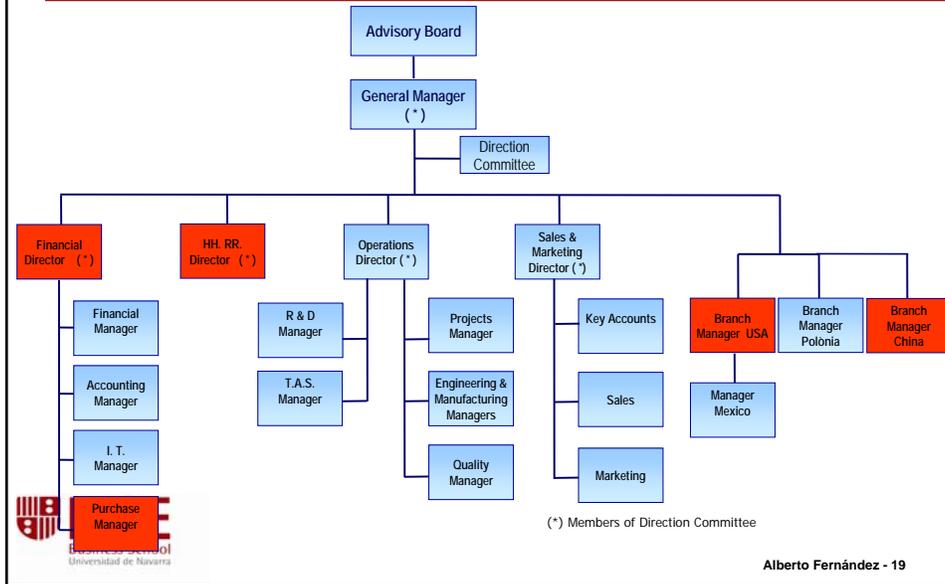


SWOT by industry
Value curve by industry



Alberto Fernández - 18

Las personas Necesidad de una organización adecuada



Los números: hipótesis de partida Nunca se cumplen del todo ... pero sirven de guía

Las hipótesis de partida son difíciles pero necesarias para entender a dónde queremos llegar (emprendedores e inversores).



Se convierten en objetivos a alcanzar.

	2.006	2007	2008	2009	2010	2011	Total
Hipótesis tiendas							
Tiendas en 2006	6						6
Número de tiendas propias nuevas año		4	7	9	15	20	55
Número de tiendas franquicias nuevas año		2	4	6	6	7	25
TOTAL TIENDAS NUEVAS		6	11	15	21	27	86

Resumen final

Aspectos clave

1. Detectar las barreras para la elaboración de un buen plan estratégico .. y para su implantación
2. Liderazgo
3. Elaborar un buen calendario y respetarlo
4. Dedicar tiempo a la Visión, Misión, Valores, Líneas estratégicas, Límites estratégicos, etc.
5. Gestionar con buena información (obtención y análisis)
6. Tener una buena organización: bien dimensionada y con capacidad
7. TRABAJAR LOS NÚMEROS DEL PLAN DE NEGOCIO: sirven de guía