

IV Jornadas Académico – Profesionales

Balanced Scorecard – Cuadro de Mando Integral

Murcia – 16 y 17 de Mayo de 2005

Caso 4

El Proyecto CMI de HidroCantábrico

Friedrich J. Amling

17.5.2005



Índice

> **Introducción**

> **El Proyecto CMI de HidroCantábrico**

> **Discusión**

Índice

> **Introducción**

> **El Proyecto CMI de HidroCantábrico**

> **Discusión**

Introducción - ¿Una Situación Típica?!



“Fue exactamente en este punto cuando aparentemente perdimos el control de la situación”

Introducción: Balanced Scorecard – El Concepto (I)

La BSC es una herramienta de planificación y control estratégico que identifica, visualiza, integra y relaciona:

- ✓ **visión, estrategia y iniciativas**
- ✓ **causas y consecuencias**
- ✓ **factores críticos de suceso y medidas concretas**
- ✓ **todas las perspectivas relevantes del negocio (innovación/aprendizaje, procesos, clientes, finanzas).**

Típicamente la BSC se compone de 3 a 7 indicadores por perspectiva y no más de 25 indicadores en total.

Introducción: Balanced Scorecard – El Concepto (II)

La BSC es una herramienta flexible que se adapta a las necesidades específicas de cada negocio:

- **se pueden añadir perspectivas – p. ej. compras**
- **se pueden juntar perspectivas – p. ej. procesos, innovación y aprendizaje**
- **se pueden integrar conceptos como Value Management o Intangible Asset Management.**

Índice

> **Introducción**

> **El Proyecto CMI de HidroCantábrico**

> **Discusión**

El Proyecto CMI de HidroCantábrico



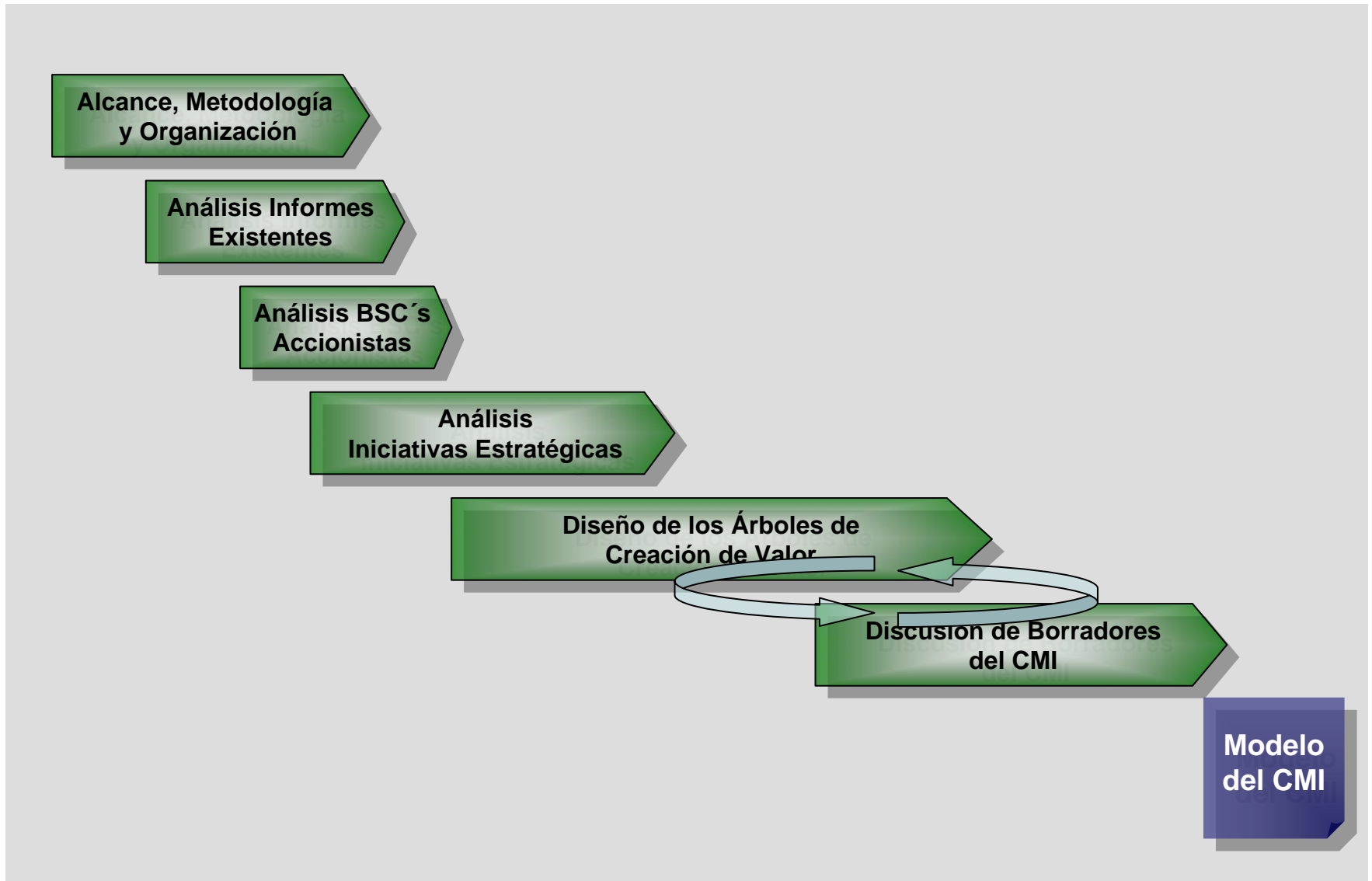
CMI-HC: Punto Inicial

En principios del año 2002, cuando los nuevos accionistas EDP, EnBW y CajAstur tomaron el control del Grupo Hidroeléctrica del Cantábrico, decidieron revisar y reformular la estrategia de la empresa.

CMI-HC: Punto Inicial - Nuevo Plan Estratégico

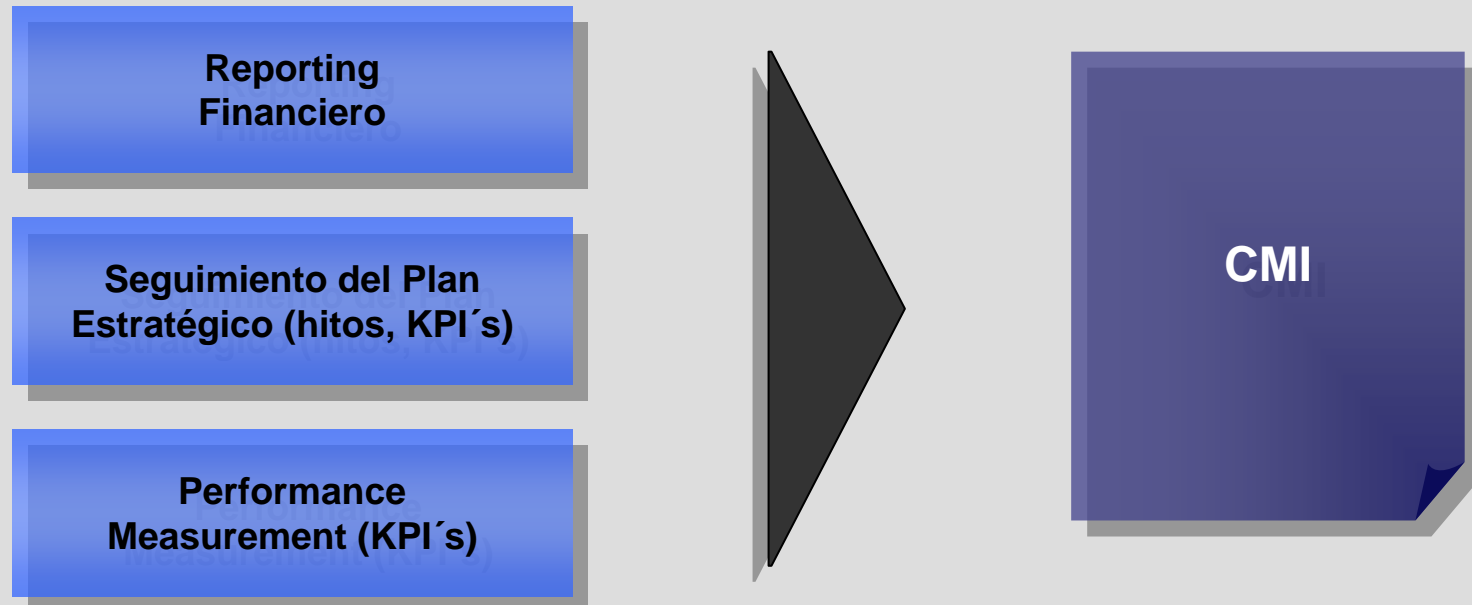


CMI-HC: Diseño del CMI



CMI-HC: Diseño del CMI - Alcance

El objetivo de la dirección de HC era crear un CMI que Integrara y homogenizara diferentes tipos de informes:



CMI-HC: Diseño del CMI - Estructura

Indicadores Macroeconómicos y
del Sector Energético

CMI – Grupo HC

CMI – Trading

CMI –
Generación

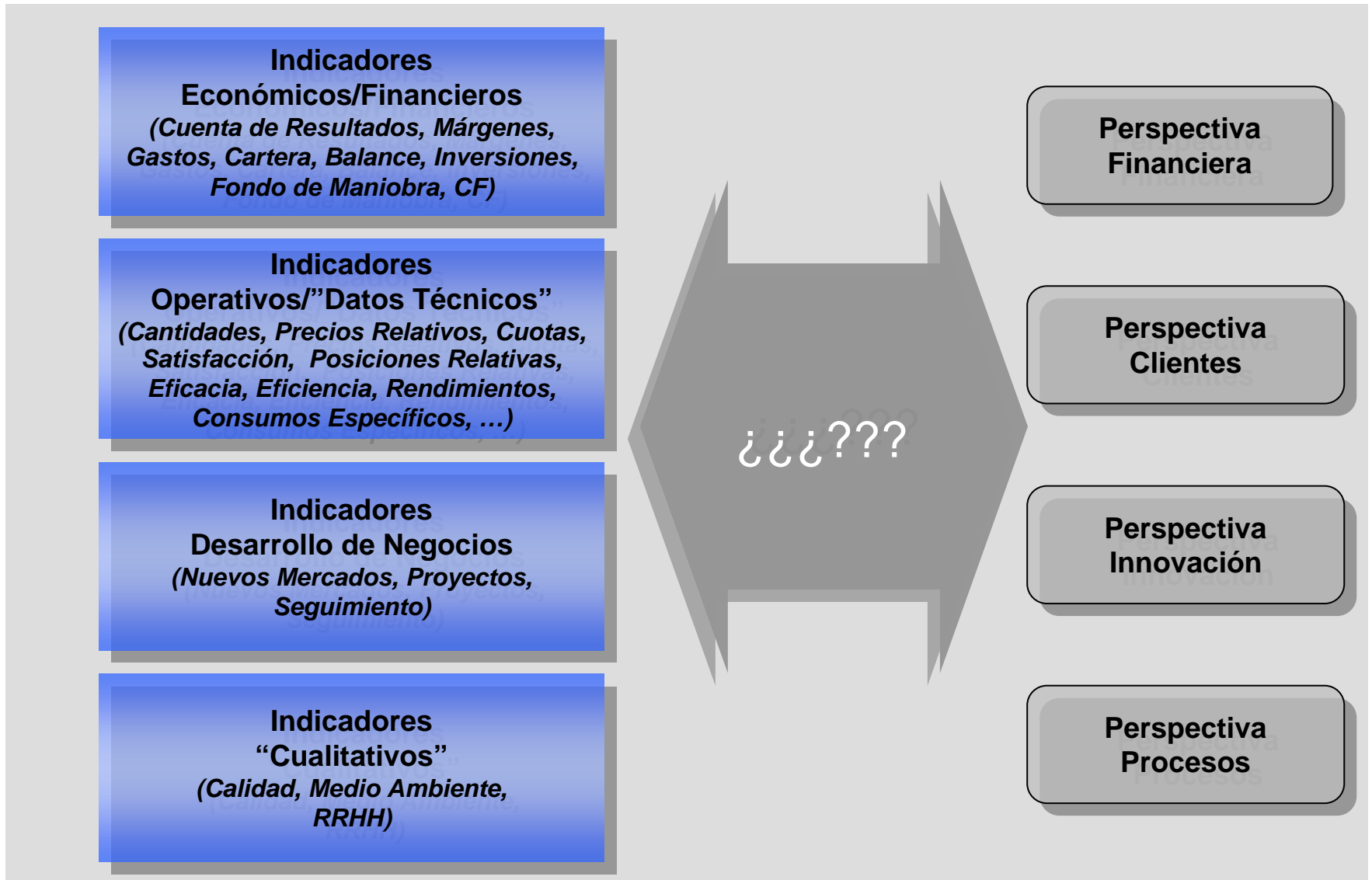
CMI –
Comercial

CMI –
Redes

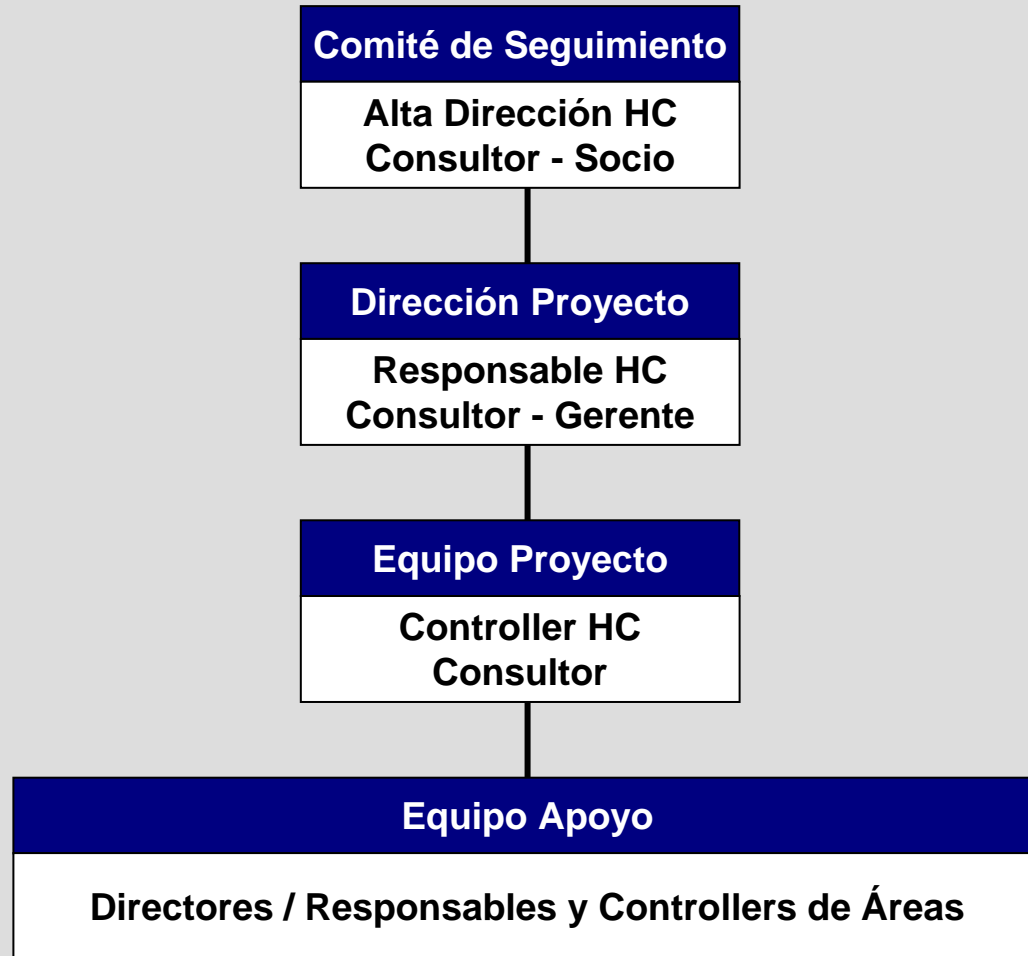
CMI –
Gas

CMI –
Renovables

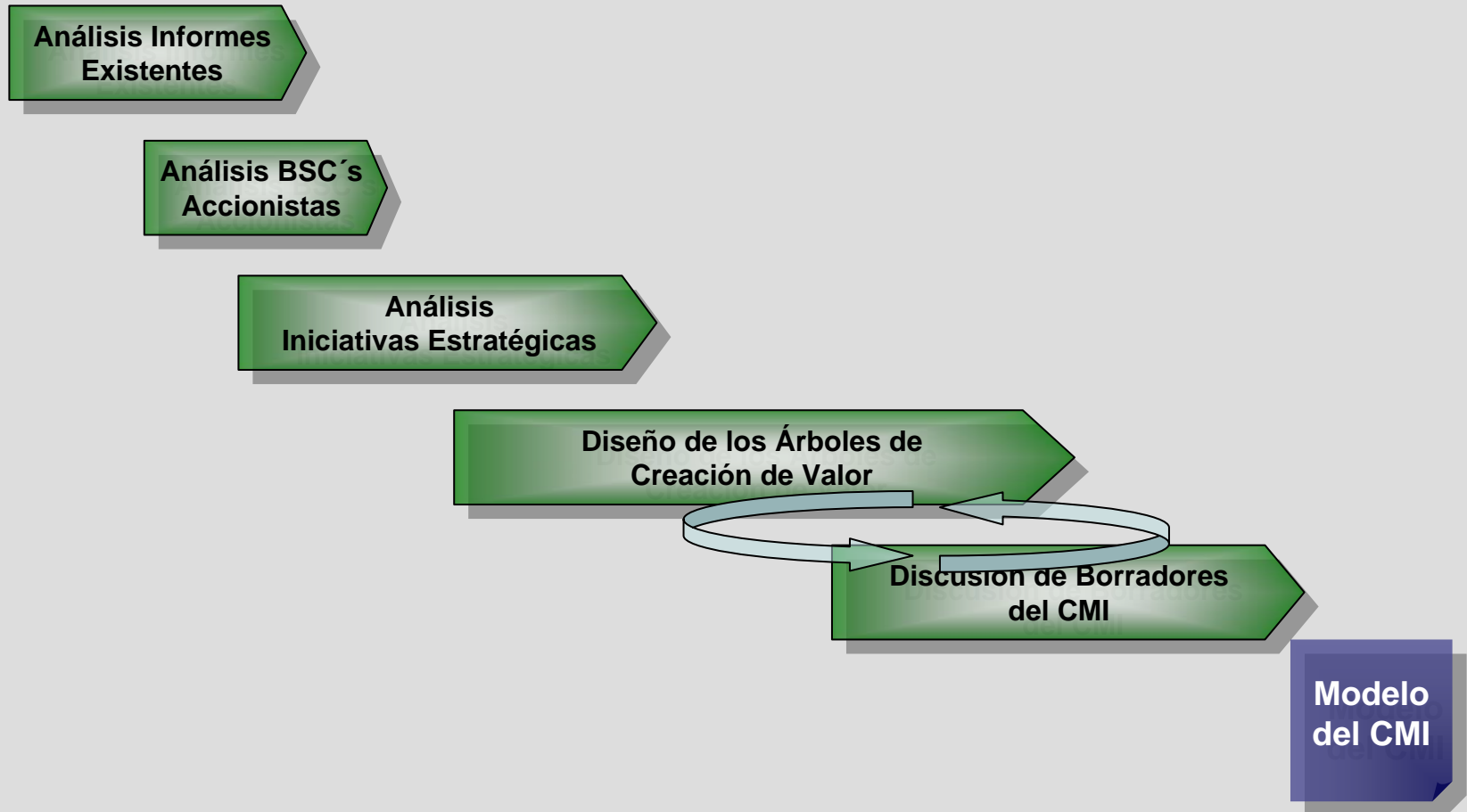
CMI-HC: Diseño del CMI - Perspectivas



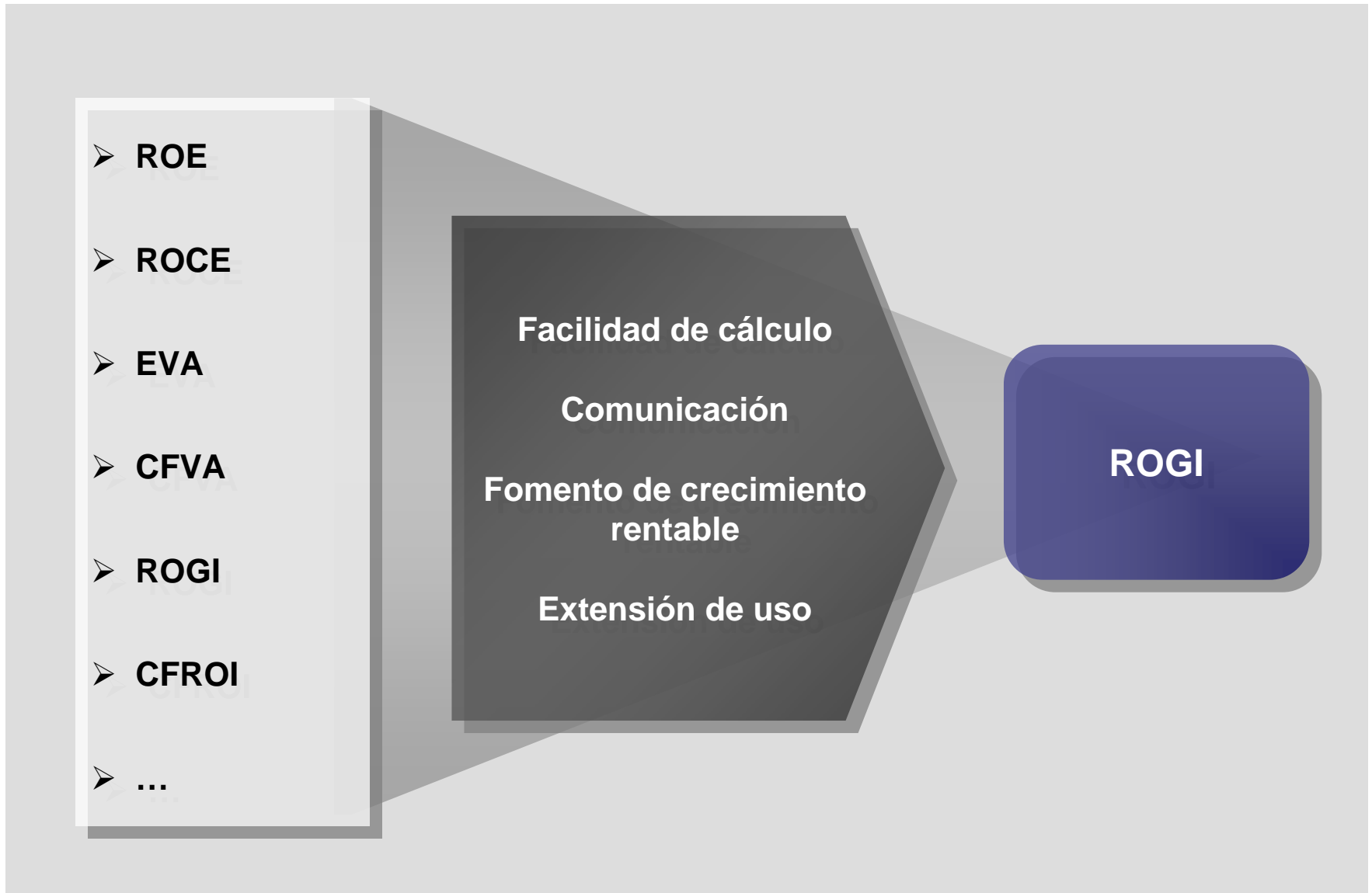
CMI-HC: Diseño – Organización del Proyecto



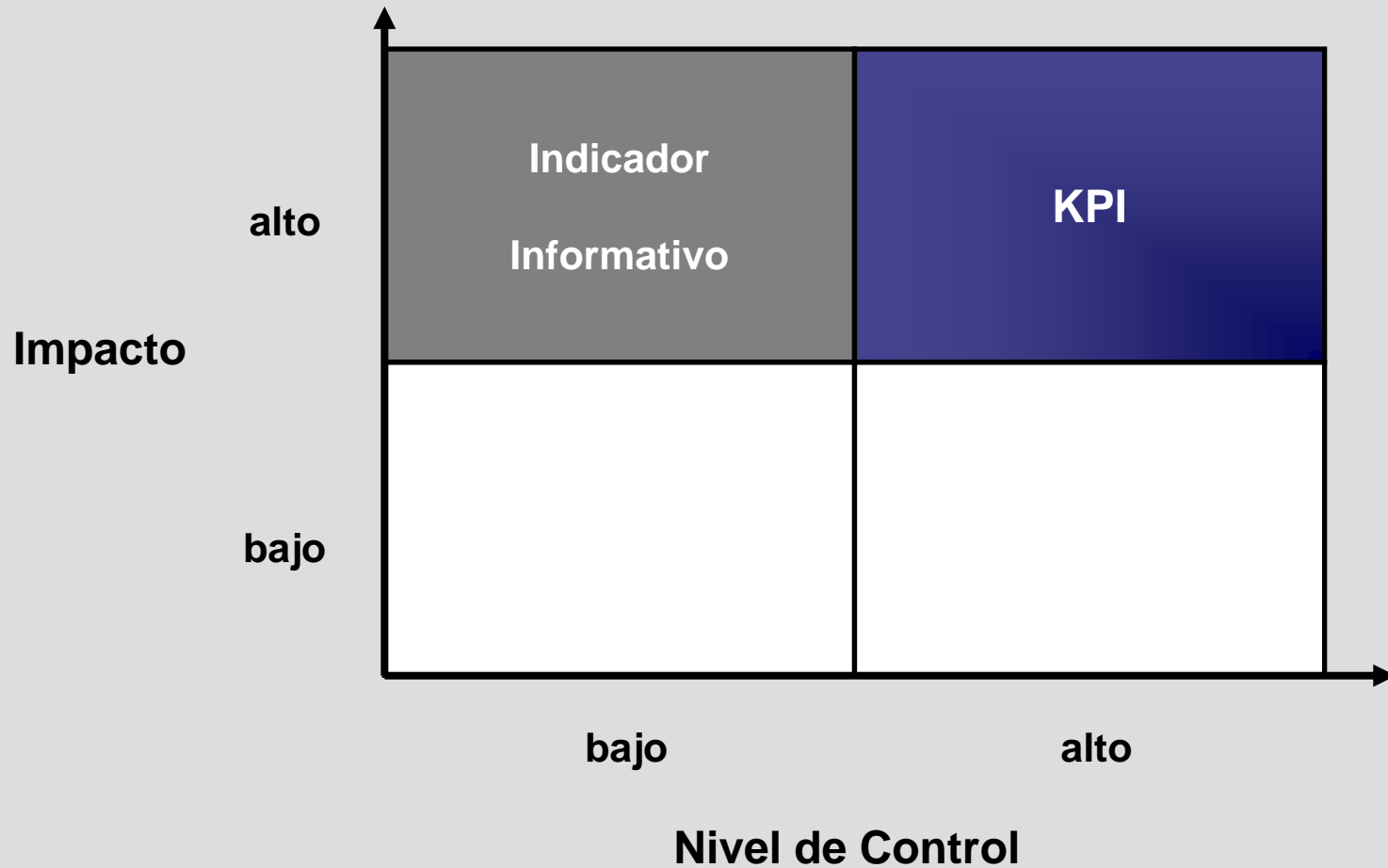
CMI-HC: Diseño del CMI - Metodología



CMI-HC: Diseño del CMI – Indicador de Rentabilidad



CMI-HC: Diseño del CMI – Definición de KPI's



CMI-HC: Implantación del CMI – Reto Principal



CMI-HC: Implantación del CMI – Herramienta Informática

➤ **SAP-SEM**

➤ **SAS**

➤ **Otro Paquete**

➤ **Software ETL**

➤ **Desarrollo
a medida**

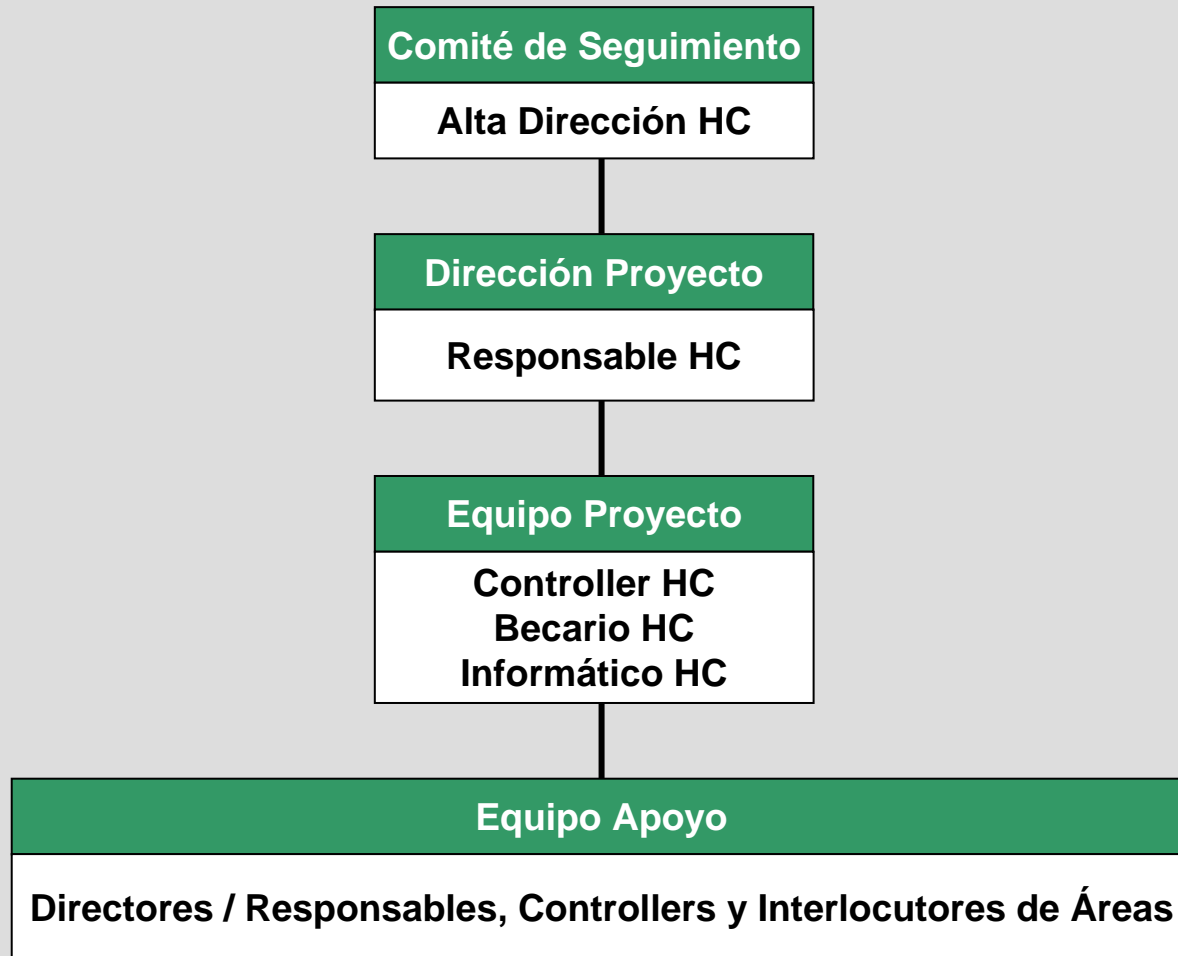
Flexibilidad

Coste

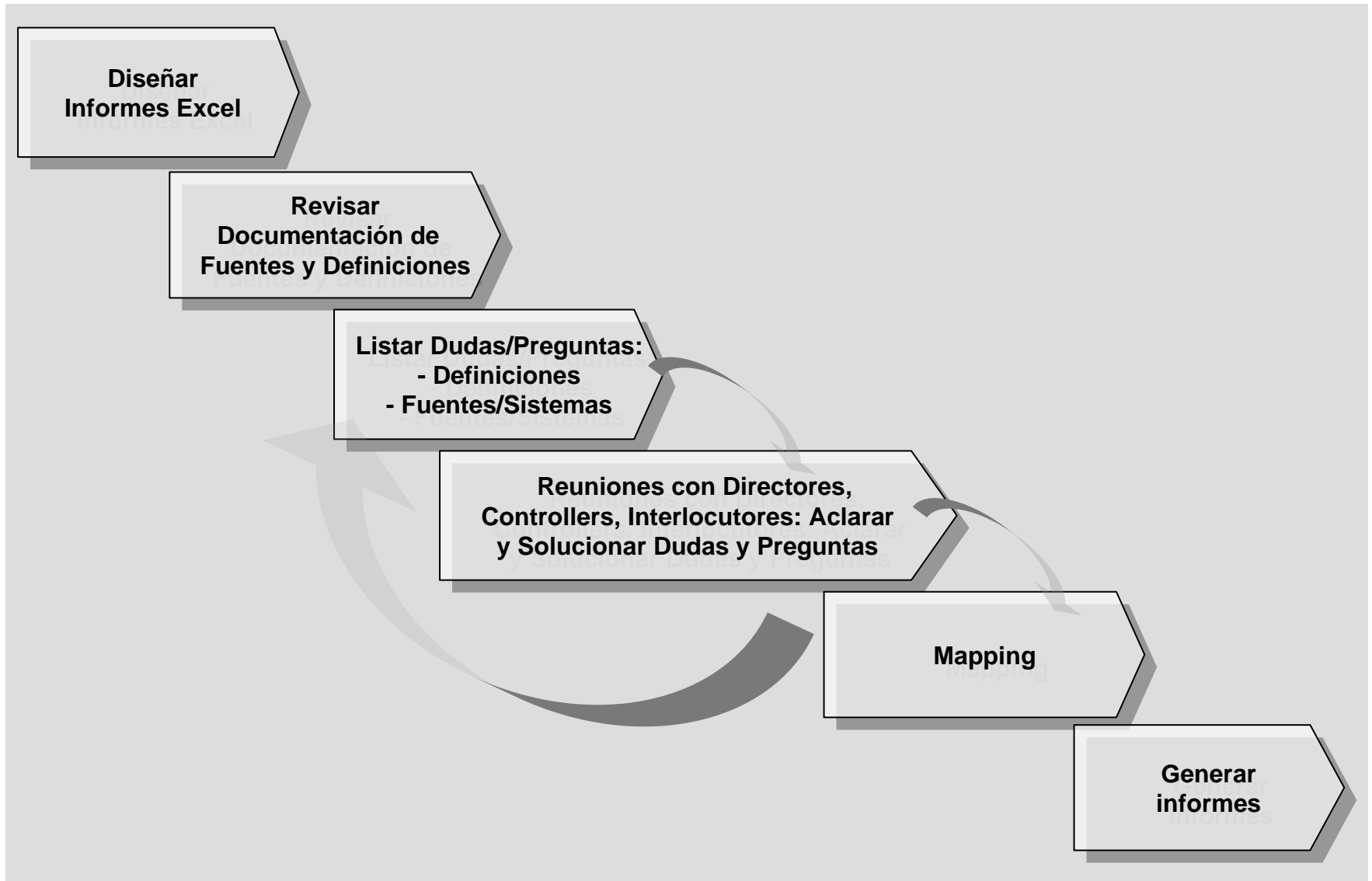
....

**Desarrollo
a medida
SAP / EXCEL**

CMI-HC: Implantación del CMI – Organización



CMI-HC: Implantación del CMI – Tareas/Pasos Principales



CMI-HC: Mejora Continua

Puesta en marcha del CMI finales de 2003:

- **El CMI substituyó todos los informes anteriores.**
- **El CMI es uno de los puntos centrales de los comités mensuales del Grupo HC.**
- **Un resumen del CMI se revisa en el Consejo y en las reuniones de la Comisión Ejecutiva del Grupo HC.**
- **El CMI cubre las necesidades de información ...**
- **... sin embargo continúan los cambios (adaptación a cambios en el cuadro de regulación, organización, sistemas o necesidades específicas de sus usuarios).**

Índice

> **Introducción**

> **El Proyecto CMI de HidroCantábrico**

> **Discusión**