



# EL BALANCED SCORECARD EN EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



Dr. Alfonso López Viñegla

5 de Noviembre 2003

III Congreso Nacional de Contabilidad Pública



## Entorno competitivo dinámico ...



Prahalad Hamel

... los cambios son inevitables  
... estamos antes grandes Tendencias empresariales



## Elementos estratégicos de la Planificación:

### Información Directiva

- Gestión actual rodeada de **problemas y dificultades** → las empresas son un **conjunto pluridisciplinar** → **No basta** con la **información tradicional financiera** → se **precisan** informes y datos que constituyan la adecuada **información para Dirección** → la **necesidad de información** se genera desde el mismo instante en que no quieres dejar nada a la improvisación y se desea el **control** de toda la **gestión**

### El Directivo / Responsable

*Falta de tiempo*

*Exceso de información*

*Incomunicación*

Constituyen circunstancias que han hecho de la Alta Dirección un **ESTAMENTO AISLADO**



*Consecuentemente...*

- Requiere una **mayor comunicación y flexibilización** con los subordinados
- Precisa una **mayor descentralización** en la toma de **decisiones**
- Se precisa **compartir** el ámbito del **control**

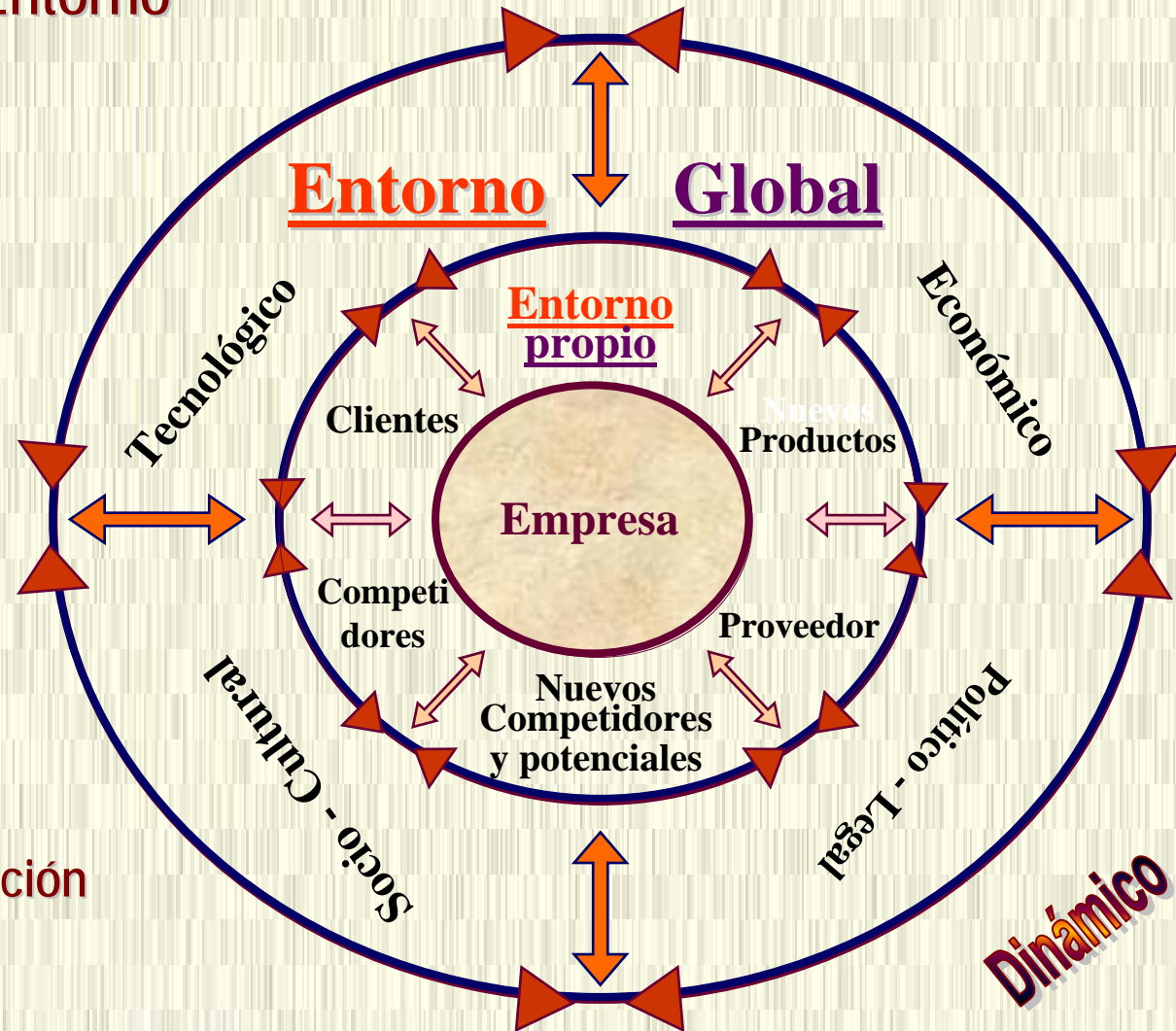
Motivación



Espíritu de Grupo



## Características del Entorno



... Influye en la Planificación

... en la ejecución

... en el control



# Control... ¿para qué?



Reflexión

CONTROL DE GESTIÓN ⇨ GESTIÓN DEL CONTROL

CONTROL DE GESTIÓN



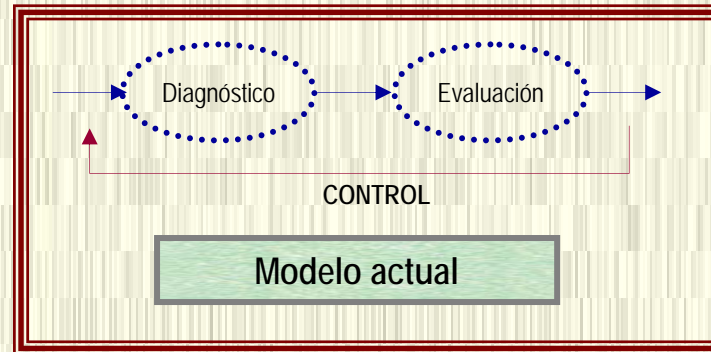
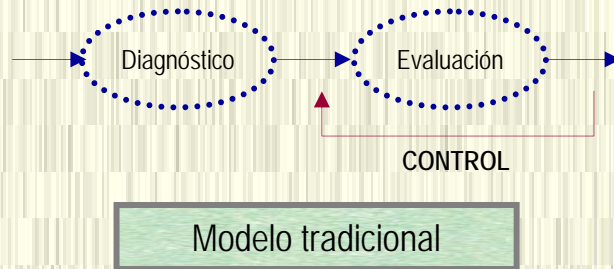
Espíritu crítico

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



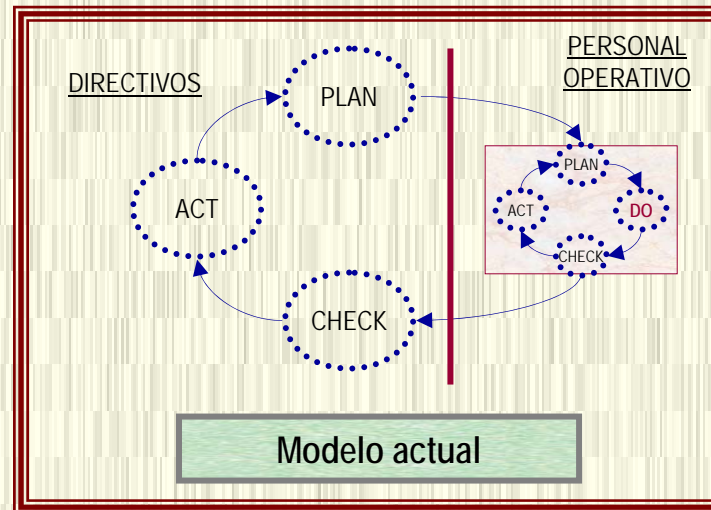
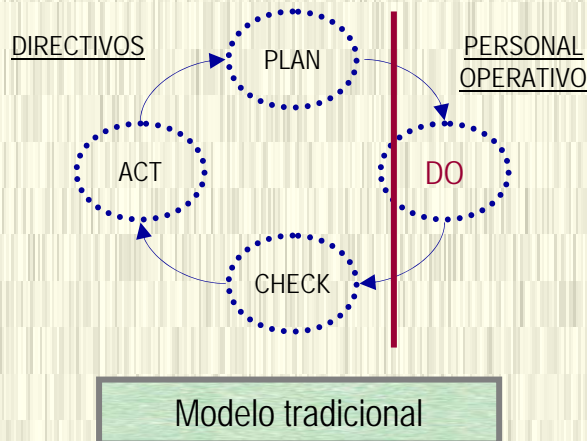
## ... Hacia dónde va el CONTROL

- 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

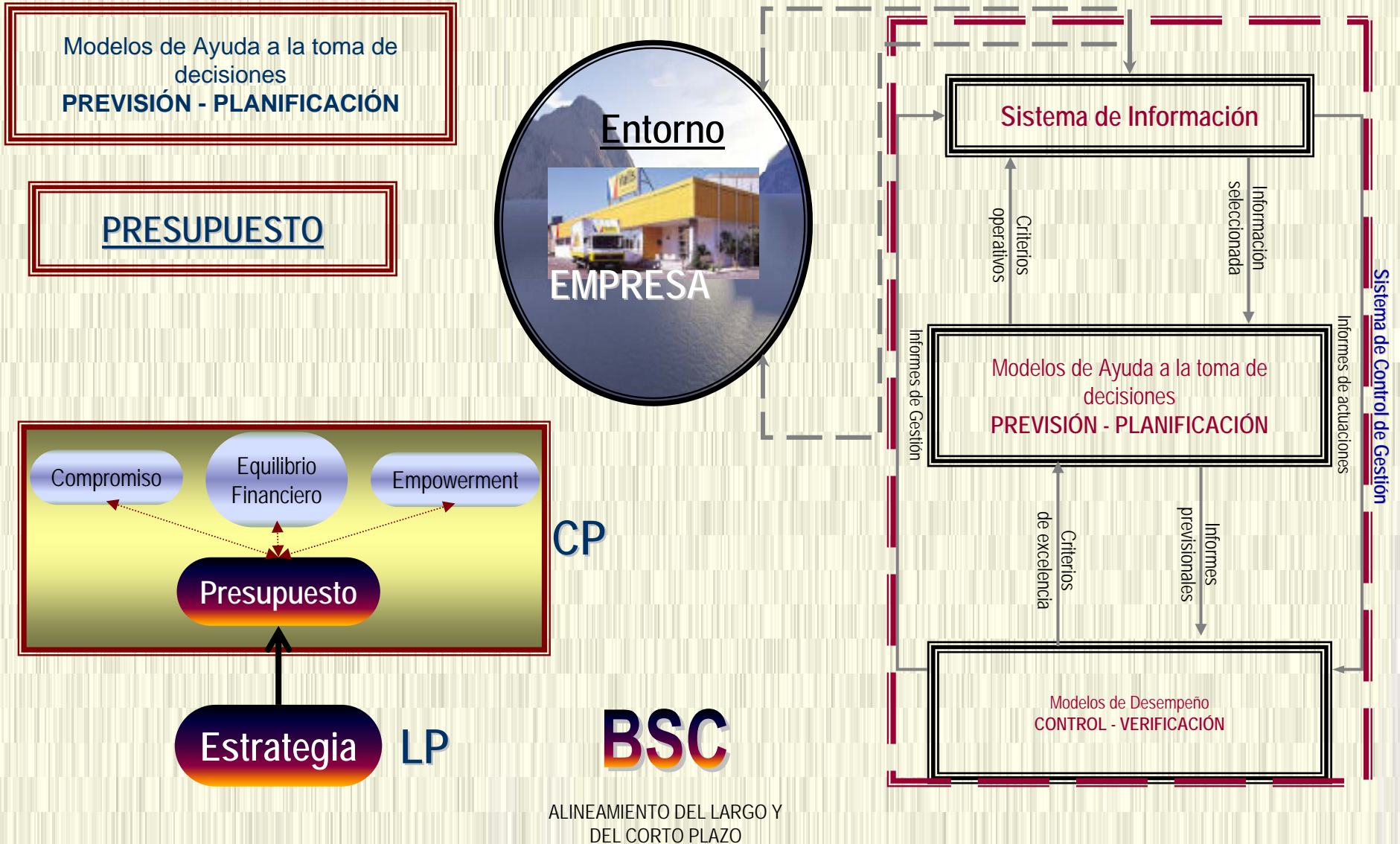


**BSC**  
ALINEAMIENTO DE  
COMPORTMIENTOS





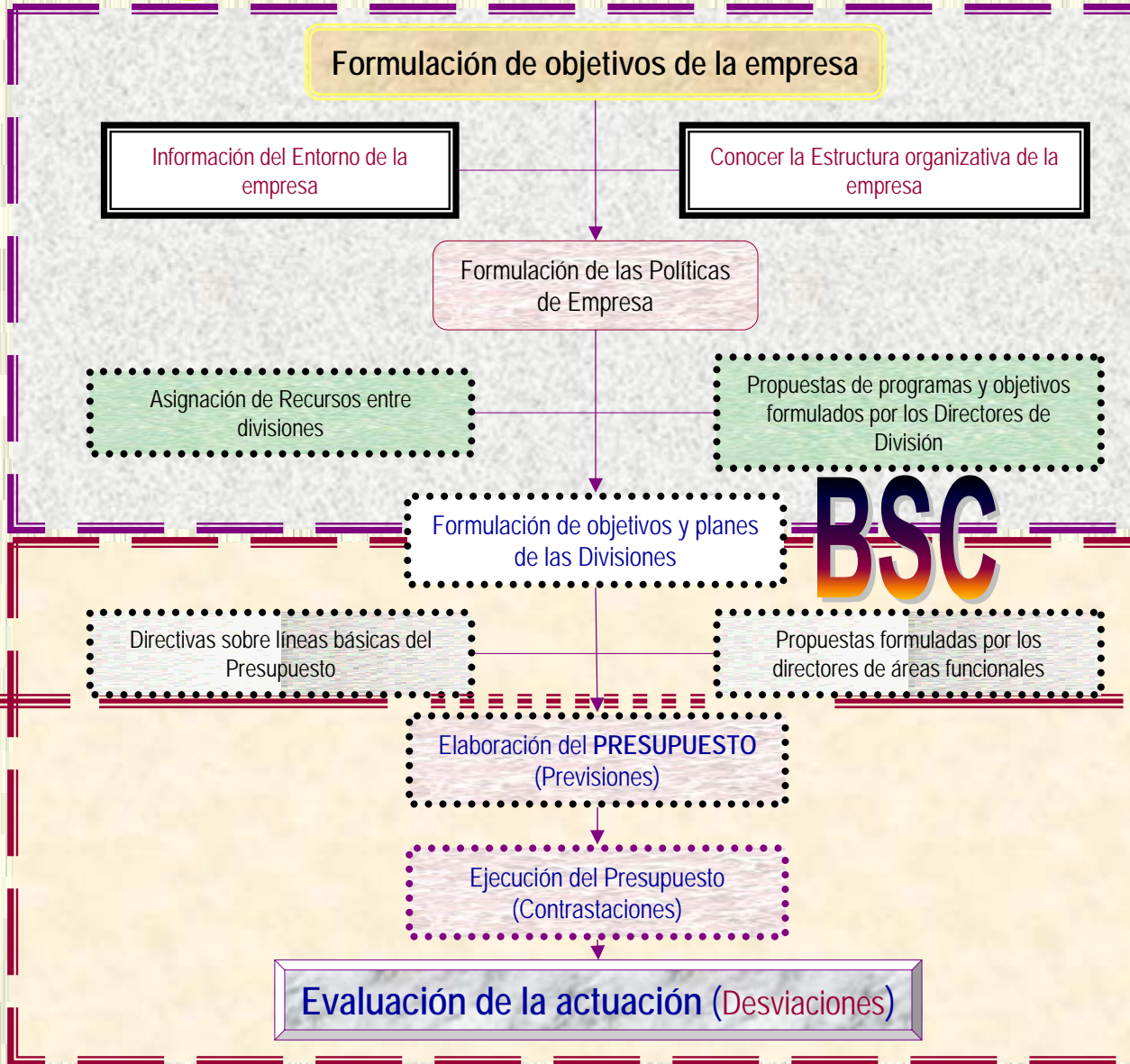
## Sistemas de control de gestión actuales





CONTROL "a priori"

CONTROL "a posteriori"



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

PLANIFICACIÓN OPERATIVA





## Planificación Estratégica... ¿para qué?



... Sirve para que la Dirección piense en el **futuro** más que en el día a día.



... La **disciplina** que se introduce es el pensamiento a largo plazo.



... Se **unifican** las **directrices básicas** de acción en la empresa, **incrementando la Productividad**.



... Es una forma muy importante de **documentar la Estrategia**.



... Nos ayuda a **optimizar** los recursos, consiguiendo **eficiencia**.



... Nos obliga a implementar un **control**... estableciendo **estándares**.



... **Integra a la Dirección**, dejando muy clara sus relaciones y responsabilidades.



... Nos **permite afrontar riesgos** en según qué momentos.





## ¿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:

**FORTUNE**  
DIC-97

1

“ 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* “





# Estrategia ?

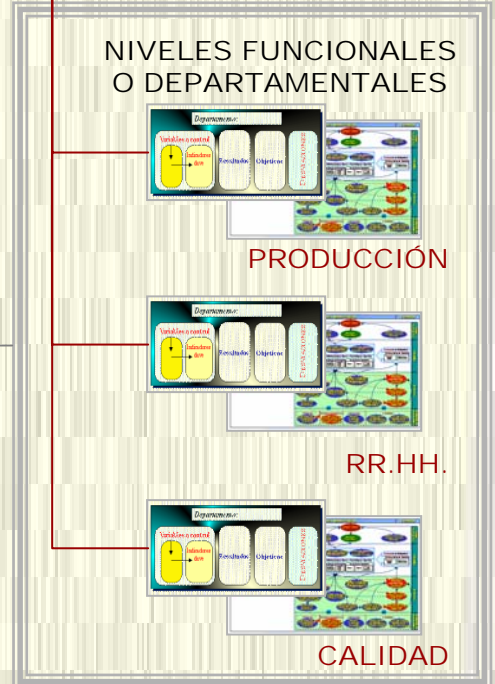
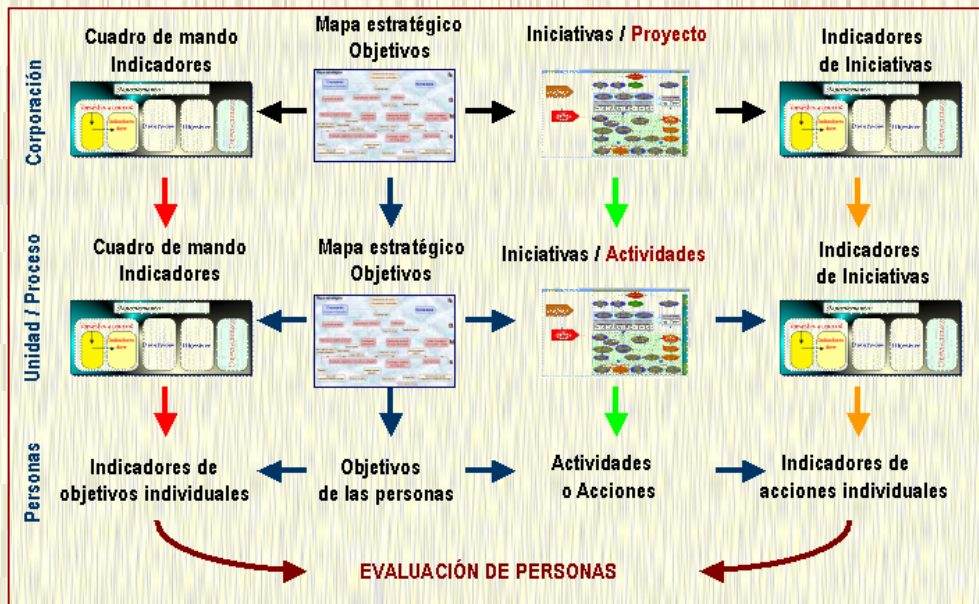
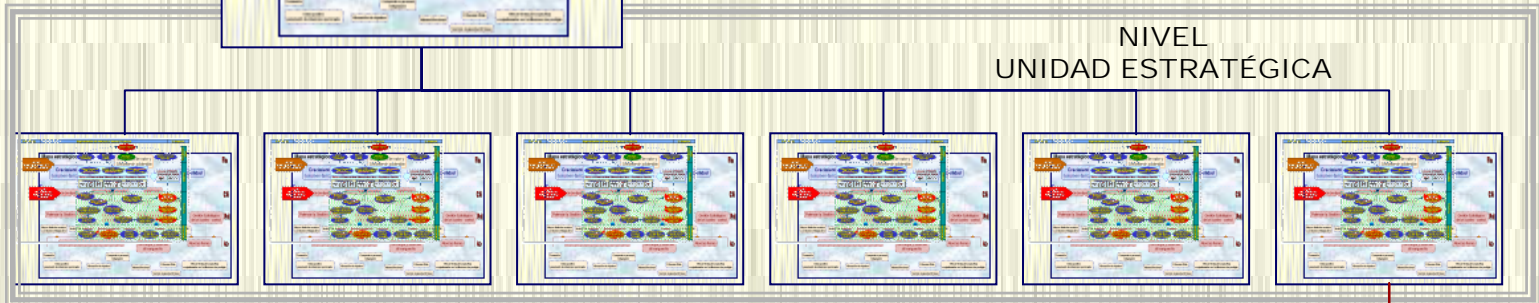
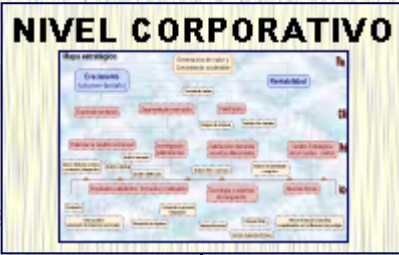
## LA IMPORTANCIA DE LAS ESTRATEGIAS

TODAS LAS EMPRESAS NECESITAN UNA ESTRATEGIA PARA QUE LOS EMPLEADOS SEPAN CUAL NO ES SU TRABAJO.





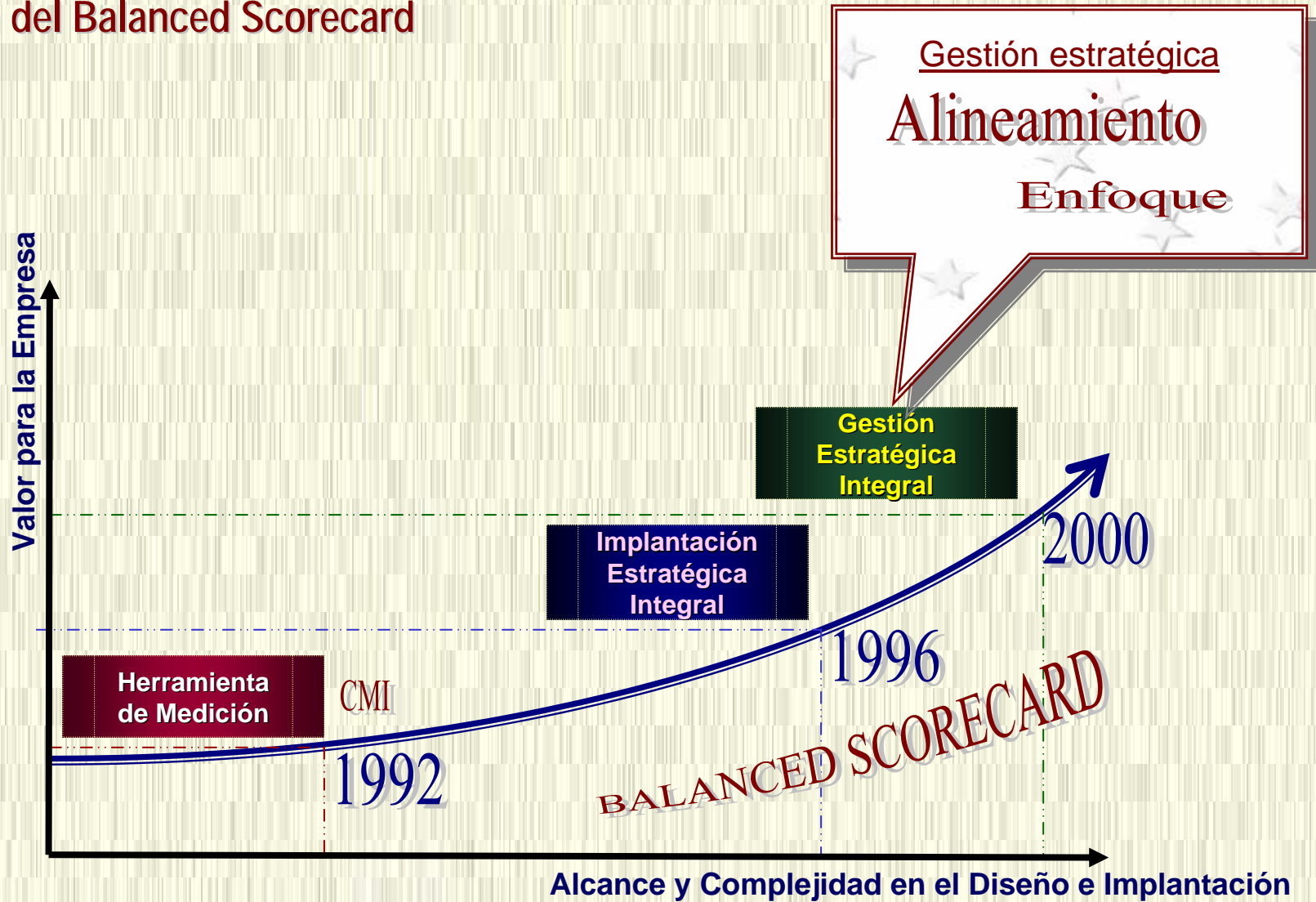
# Estrategia en cascada...







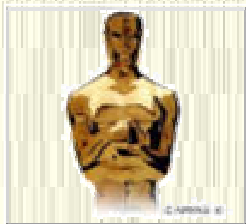
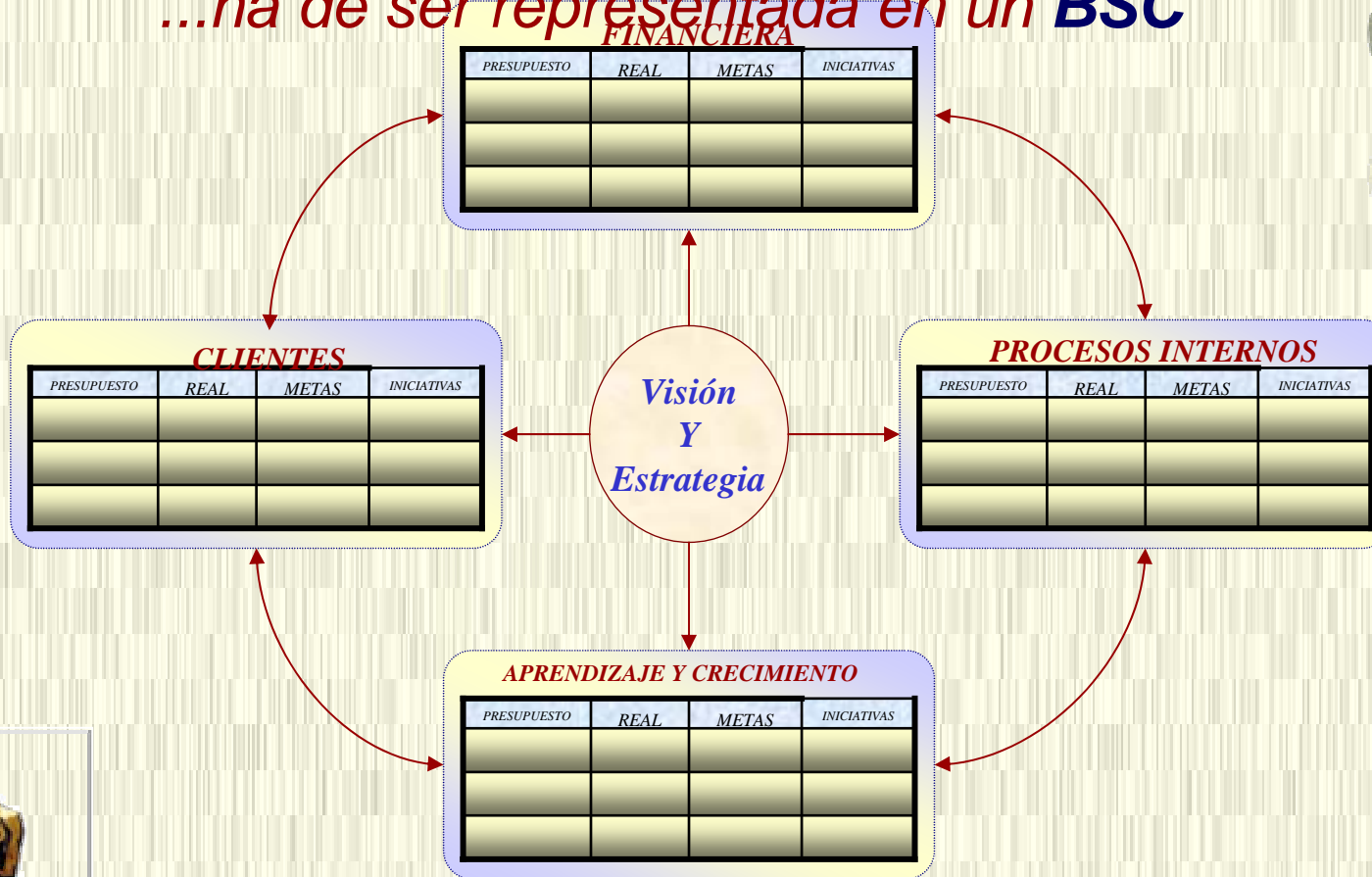
## Evolución del Balanced Scorecard



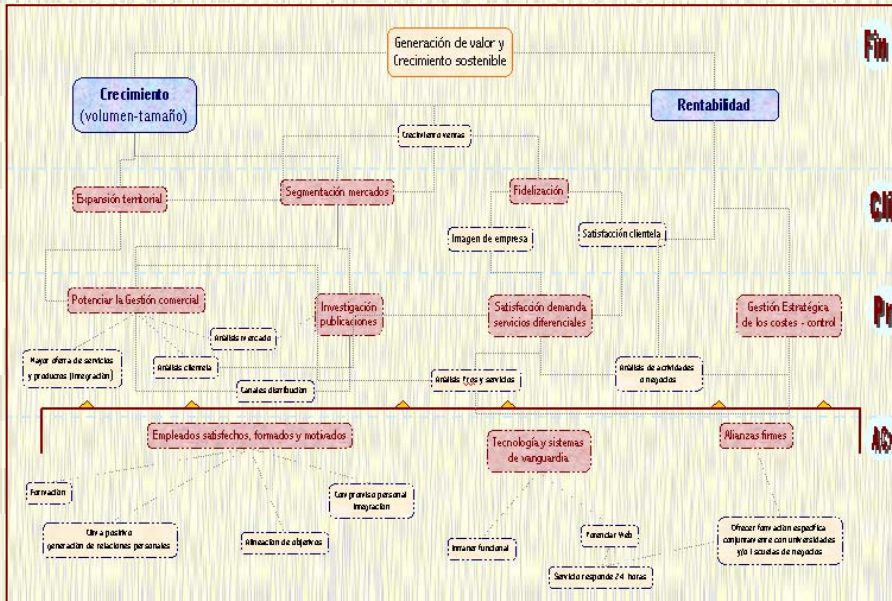


La película protagonizada por la **estrategia** de la unidad de negocio...

...ha de ser representada en un **BSC**



... Proceso de mejora continua



MAPA ESTRATÉGICO - OBJETIVOS

Balanced Scorecard

SELECCIÓN DE INDICADORES

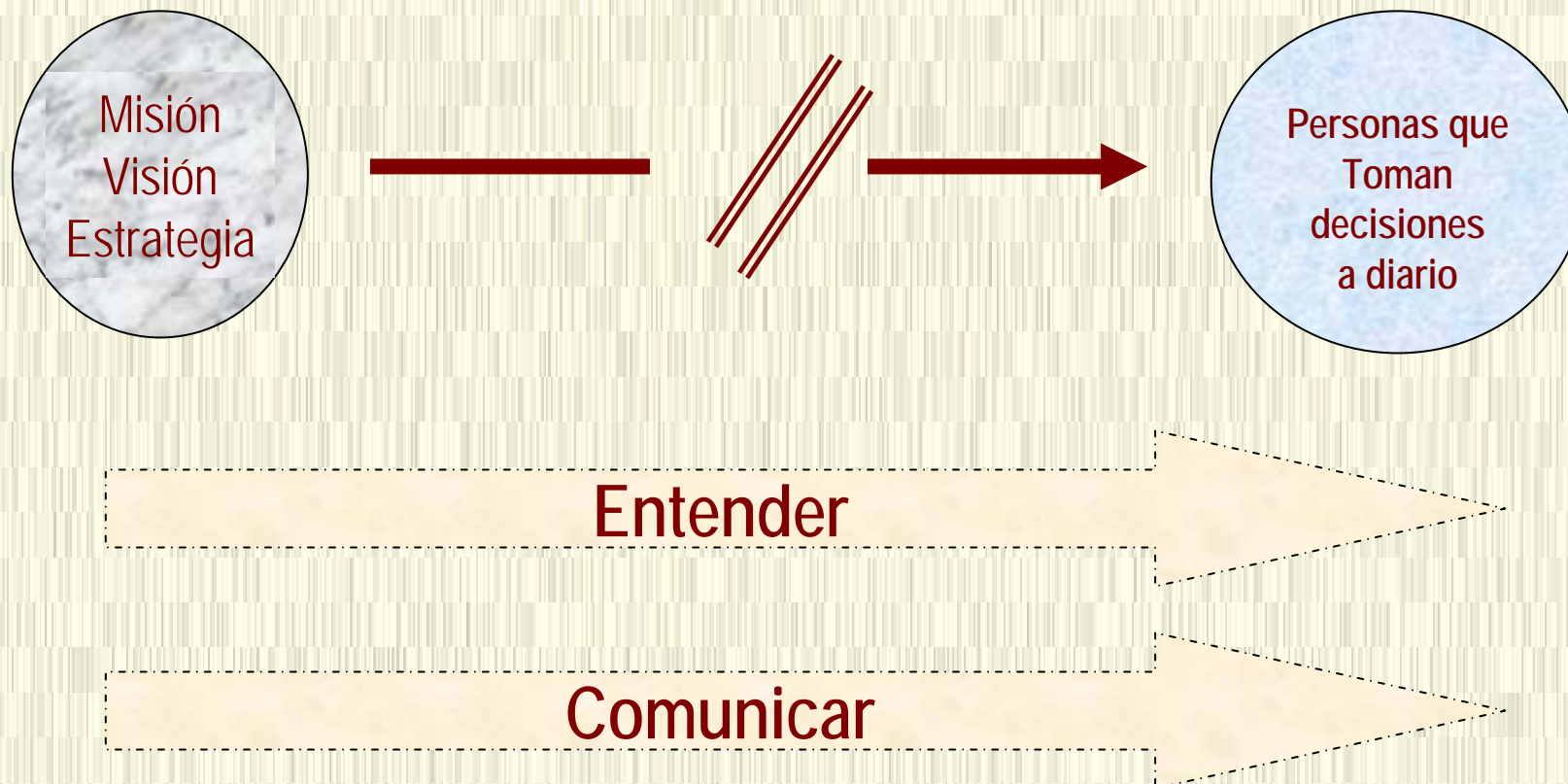
Cuadro de Mando

TABLA DE ALERTA		LÍMITE	Año 1994	Año 1995	Año 1996	Año 1997	Año 1998	Año 1999
RENT. ECONÓMICA	3,75%							
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	140,0%							
COBERTURA CARGAS FINANCIERAS	170,0%							
ROI	10,00%							
ROTAC. DEL ACTIVO	0,650							
ROTAC. DEL ACTIVO FIJO	1,100							
ROTAC. DEL CIRCULANTE	1,150							
TABLA DE DESVIACIONES		LÍMITE	Año 1994	Año 1995	Año 1996	Año 1997	Año 1998	Año 1999
RENT. ECONÓMICA	3,75%							
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	140,0%							
COBERTURA CARGAS FINANCIERAS	170,0%							
ROI	10,00%							
ROTAC. DEL ACTIVO	0,650							
ROTAC. DEL ACTIVO FIJO	1,100							
ROTAC. DEL CIRCULANTE	1,150							



## El problema ...

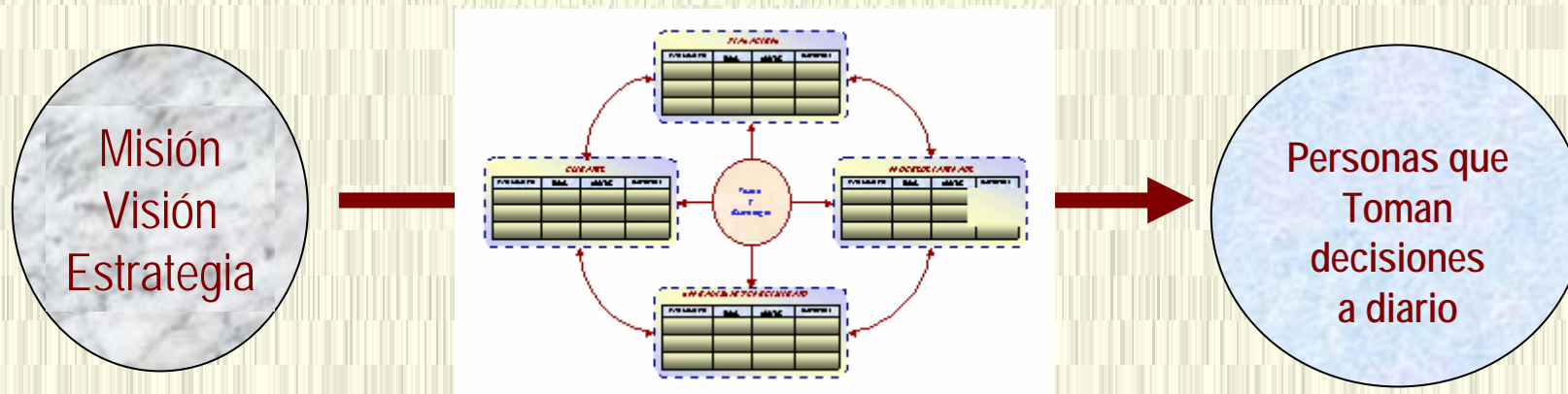
- Alinear las decisiones con la estrategia





## El problema ...

- Alinear las decisiones con la estrategia



Entender

Comunicar





## 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?



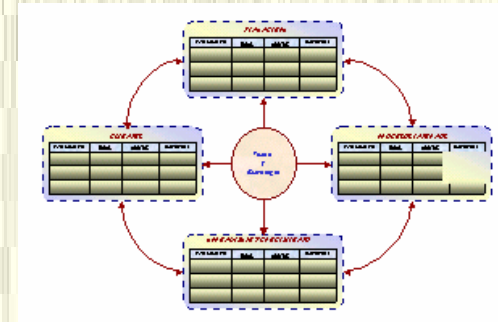
Fuente: *Robert Kaplan: The 2nd Annual Balanced Scorecard Summit, Oct 1999 .*





## ... Elementos – 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...





# ELEMENTOS

## Las Perspectivas

Financiera



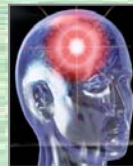
Clientes



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**.

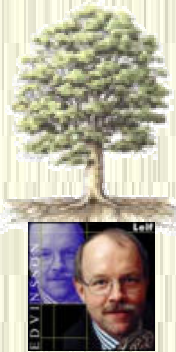
▣ Las Perspectivas **deben vincularse con otras...** Incluso a veces **constituyen por sí solas verdaderos mapas estratégicos**. Las perspectivas aisladas no tienen razón de ser.



# ELEMENTOS

## Las Perspectivas

“...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”. Leif Edvinsson.



Estrategia



Vinculación con el  
CORTO PLAZO

Resultados  
financieros

Core  
competences  
Activos  
intangibles



Resultados

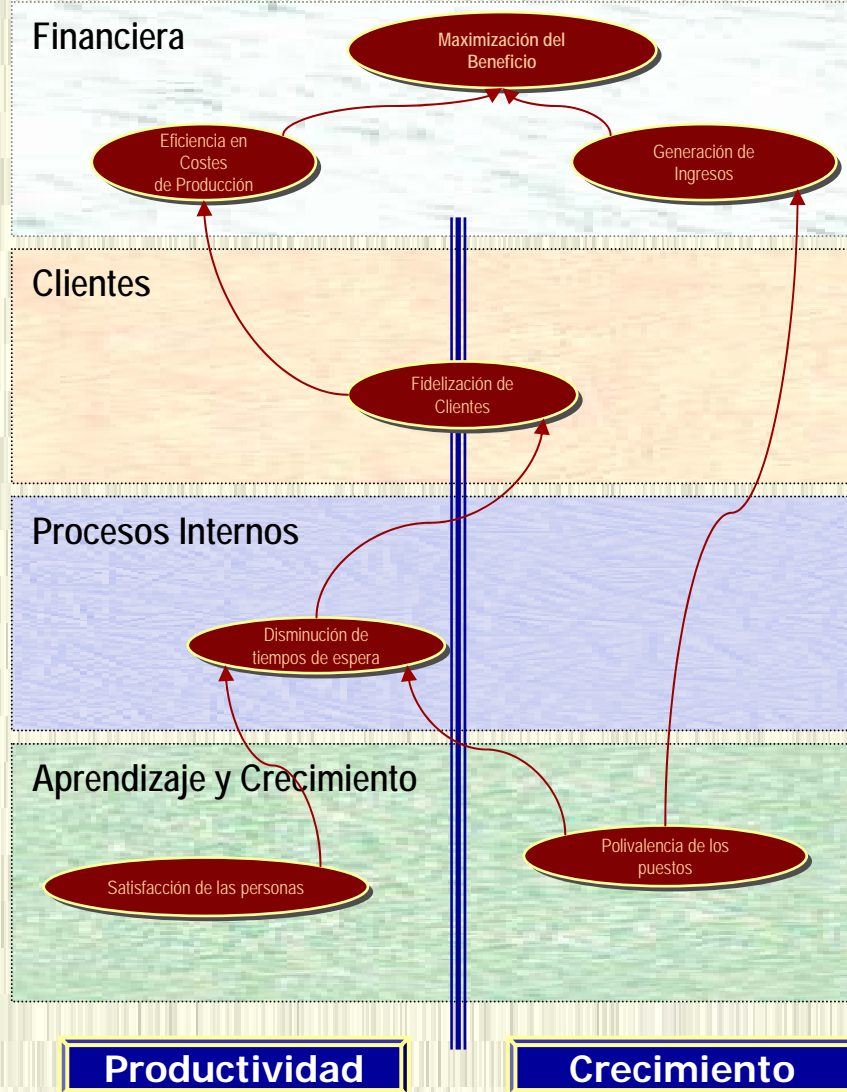
Palancas

Visión Integral



# ELEMENTOS

## 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**

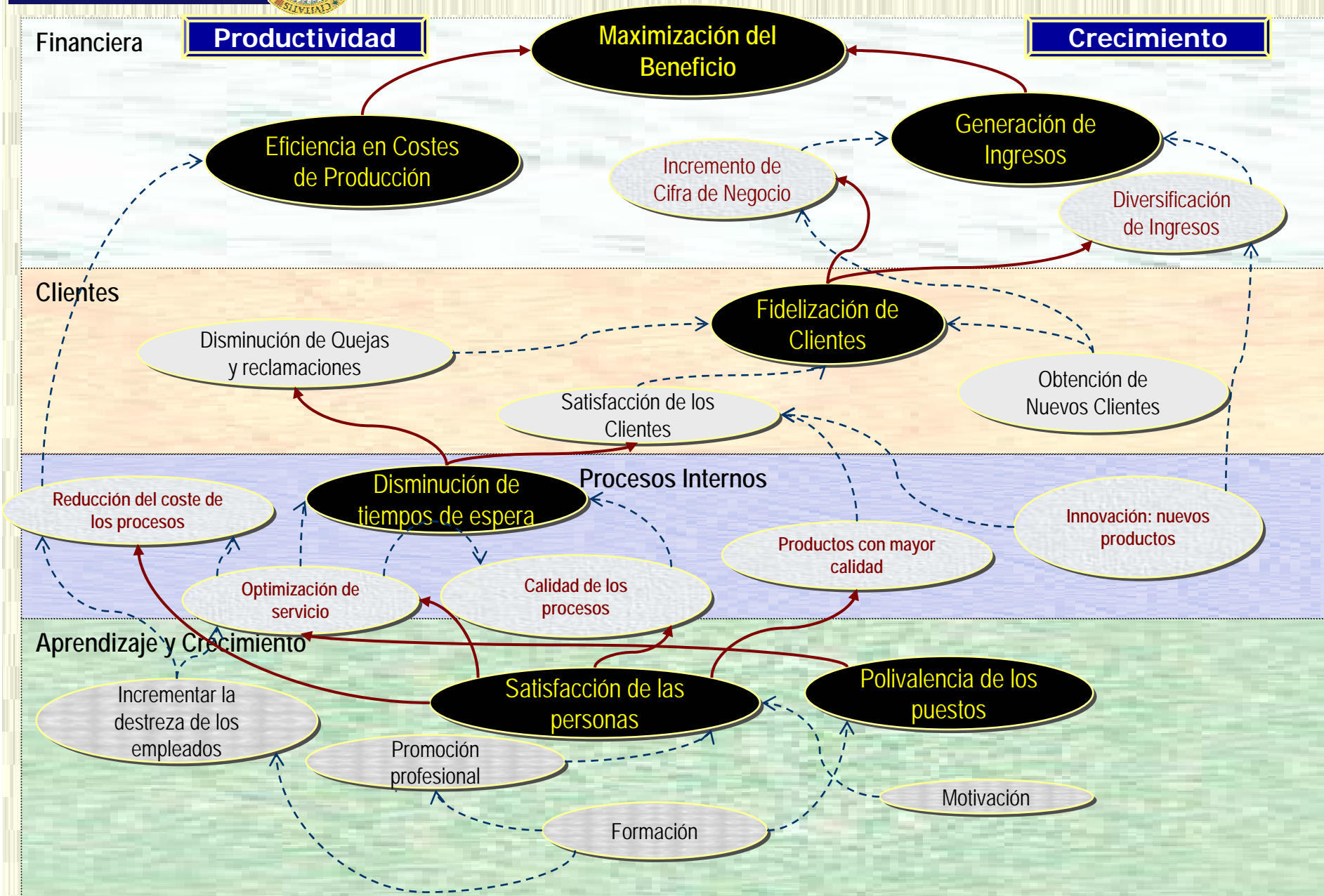
▣ Suelen estar **agrupados** en relación con las **líneas estratégicas** de **Crecimiento** y de **Productividad**

▣ Su **vinculación** está condicionada por las relaciones de **CAUSALIDAD**.



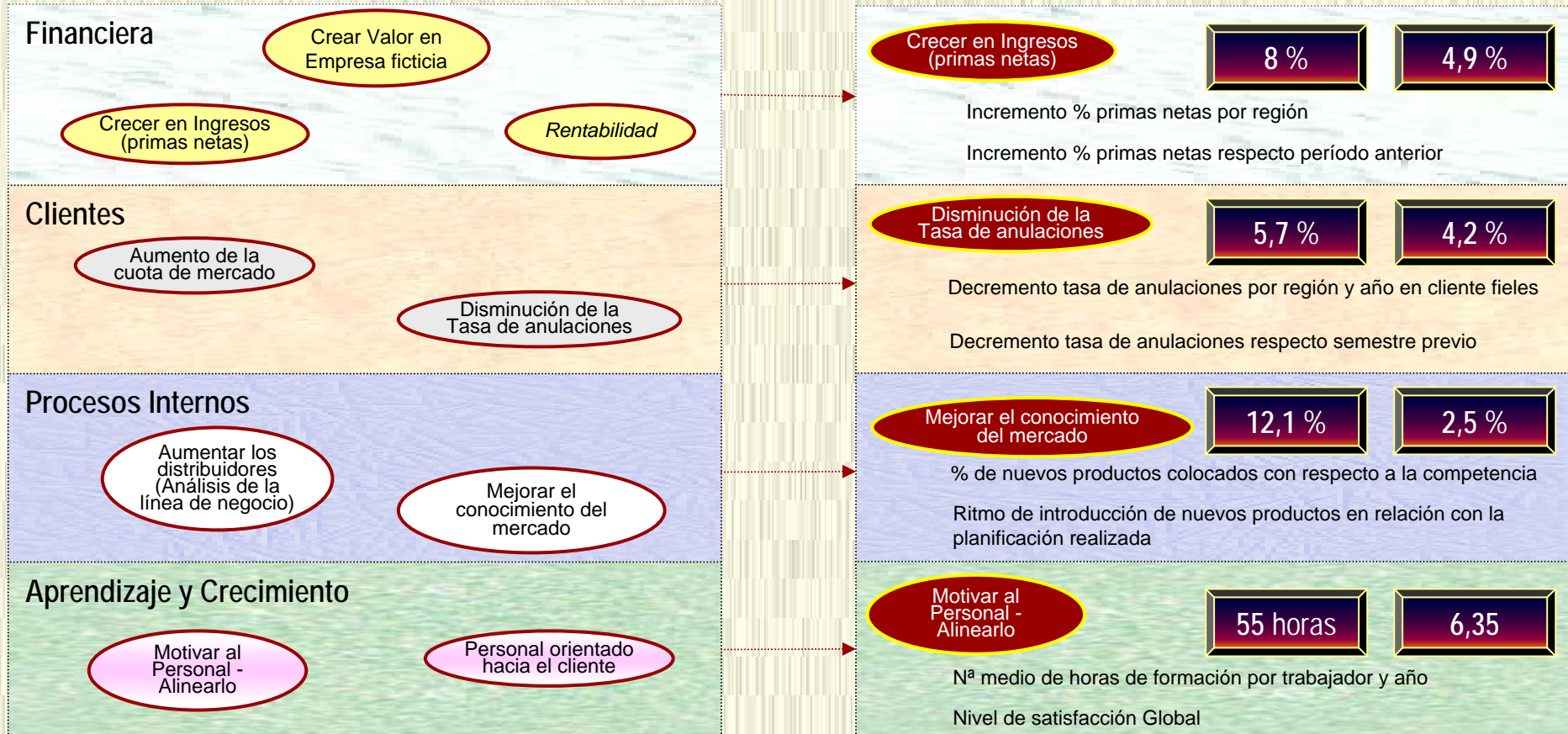


# ELEMENTOS





## 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.



## Las Iniciativas



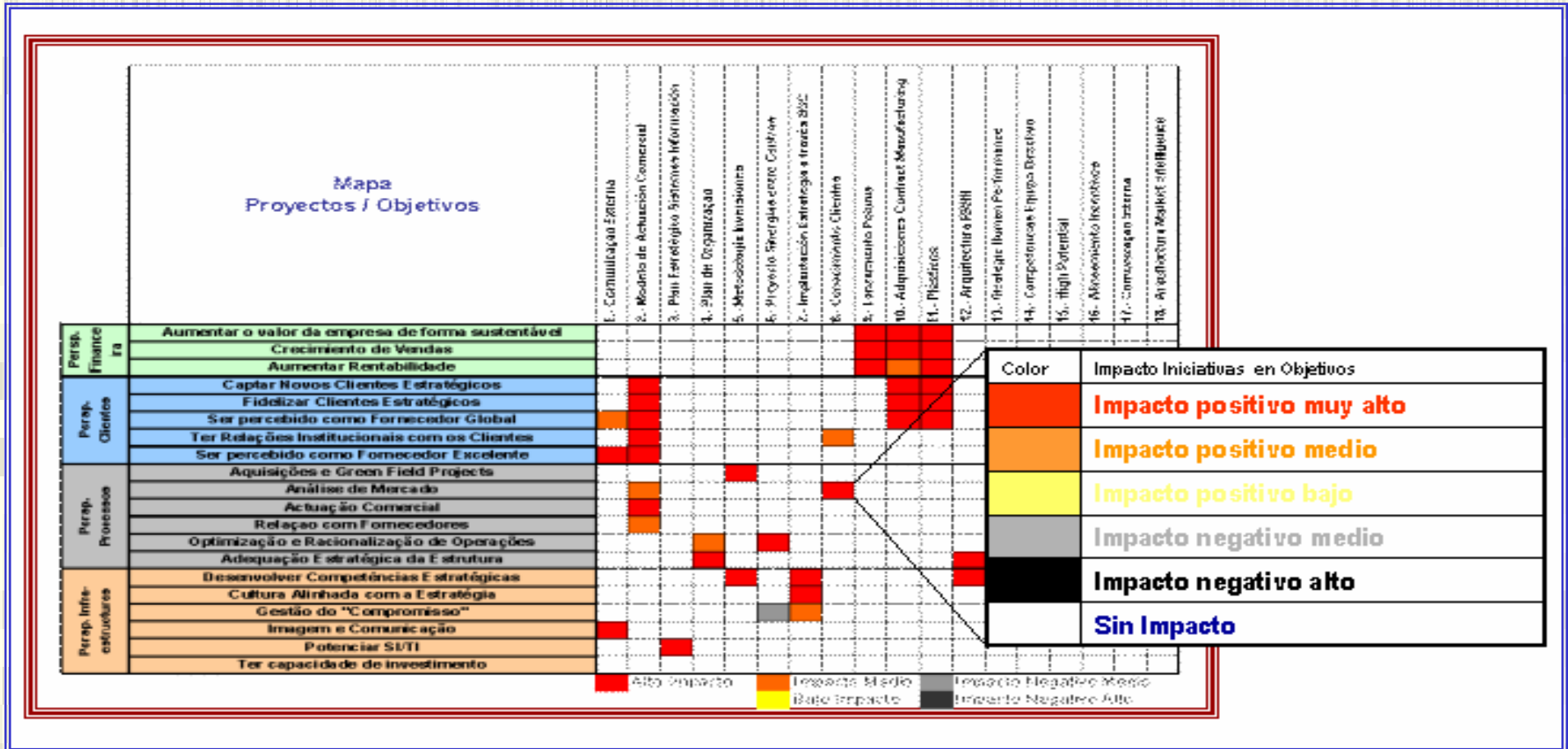
▣ La **Acción estratégica** viene determinada por la **definición de Iniciativas estratégicas**.

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

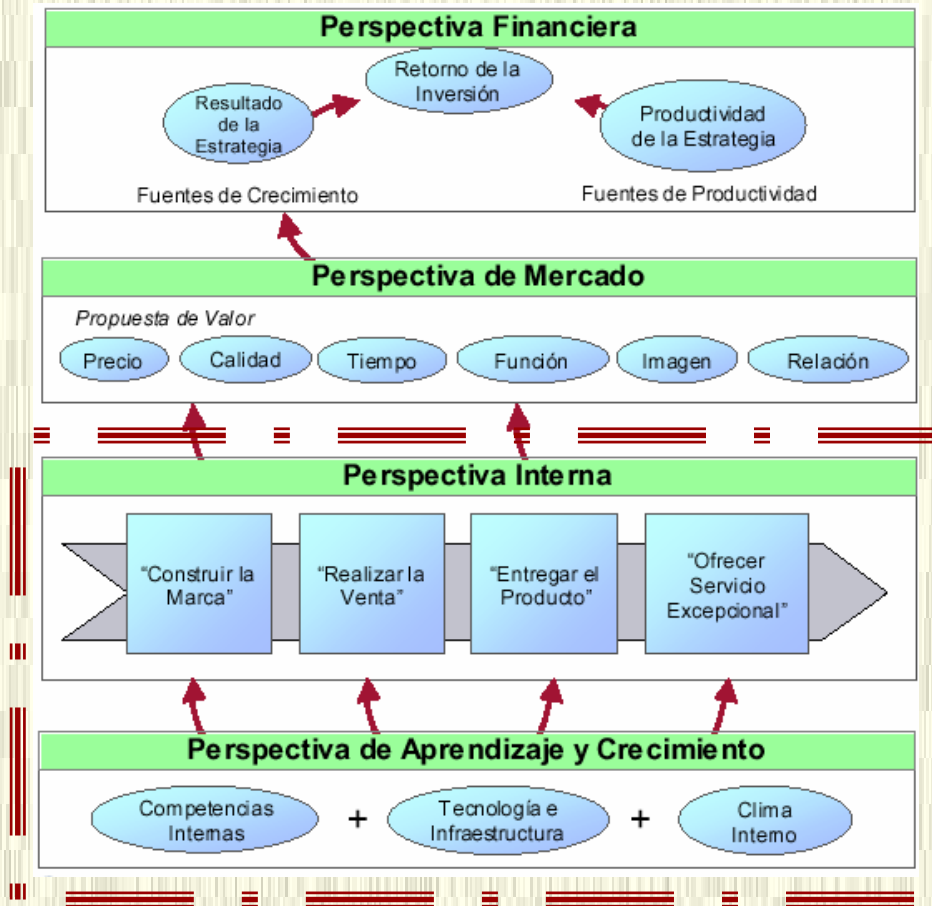


El nivel de impacto de las Iniciativas sobre los distintos objetivos ha de ser evaluado.

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.

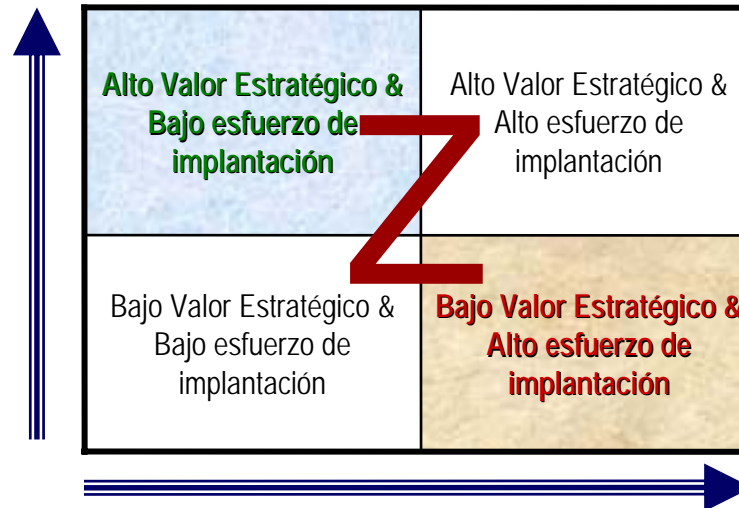




## Las Iniciativas

### 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**



## ... Usos de un Balanced Scorecard

... En su origen:



**citibank**

Modelo de **seguimiento y control**  
De objetivos basado en **indicadores**

↓  
Cuadro de Mando

**FMC**

FMC Corporation

... Nitidez y consenso a través de la Estrategia

**SEARS**  
Where else?™

Sears Roebuck

... Influencia e intervención estratégica

( :: Universidad Sears ... 10.000 gerentes el primer año )

**Mobil**

Mobil

... Desarrollo de Liderazgo



**CHEMICAL BANK.**

Chemical Bank

... Enfoque estratégico



**CIGNA**

Cigna P&C

... Aprendizaje organizativo



RockWater

... Fijación de objetivos estratégicos



**United Way**

United Way

... Alineación de inversiones y programas

**EPM**

EPM

... Como enlace al sistema de incentivos



Ecopetrol (transporte)

... Como mejora del sistema de medición



Gracias por su Atención

**CUADRO DE MANDO**  
**BALANCED SCORECARD**

[www.cuadrodemando.unizar.es](http://www.cuadrodemando.unizar.es)  
Prof. Dr. Alfonso Lopez Viñegla

¿Control de Gestión  
o Gestión del Control?