

Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI)



Daniel Nadales

**-Hay que tener claros
nuestros objetivos.**

**-Necesitamos saber si nos
estamos acercando o alejando
de ellos mediante los
indicadores de gestión.**

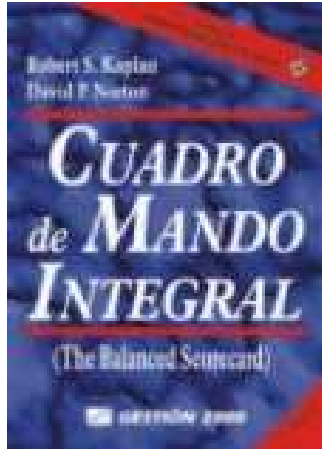
**¡Es más difícil saber QUÉ
medir, que medirlo! ... y
de eso trata el
CUADRO DE MANDO
INTEGRAL**

Padres del BSC o CMI (principios de los 90).

Robert Kaplan
(perfil académico)

David Norton
(perfil profesional)

BIBLIOGRAFÍA.



Autores: KAPLAN,
ROBERT S.;
NORTON, DAVID P.
Editorial: GESTION
2000



Autores: KAPLAN,
ROBERT S.;
NORTON, DAVID P.
Editorial: GESTION
2000



Autores:
BALLVÉ,
ALBERTO
Editorial:
GESTION 2000

PÁGINAS WEB

[Http://cuadrodemando.unizar.es](http://cuadrodemando.unizar.es)

EVOLUCION DEL CUADRO DE **MANDO INTEGRAL.** **Situación de partida de las organizaciones.**

Entorno : Aguas tranquilas (todo previsible).

Mando: Un líder marca la dirección .

Comunicación: Unidireccional.

Activos: Depende del barco (es clave).

Competidor: Previsible.

Gestión: Reactiva.

RRHH: Especialización.

Sincronización de tareas.

EVOLUCION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

Información de partida de las organizaciones.

- Información excesivamente financiera: basada en la contabilidad.
- Información ex post.
- Información más orientada al control que a la toma de decisiones y la acción.
- Información carente de enlace entre la estrategia y la operativa: se buscan más los síntomas que las causas del problema.
- Predominio de la información interna (¿qué me pasa a mí?) frente a la externa y del entorno.

EVOLUCION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

La cosa cambia... llega la era de las TICs

Entorno : Aguas turbulentas (nada previsible).

Mando: Grupal (poder más democrático) y delegación.

Comunicación: Multidireccional.

Activos: No depende tanto del barco.

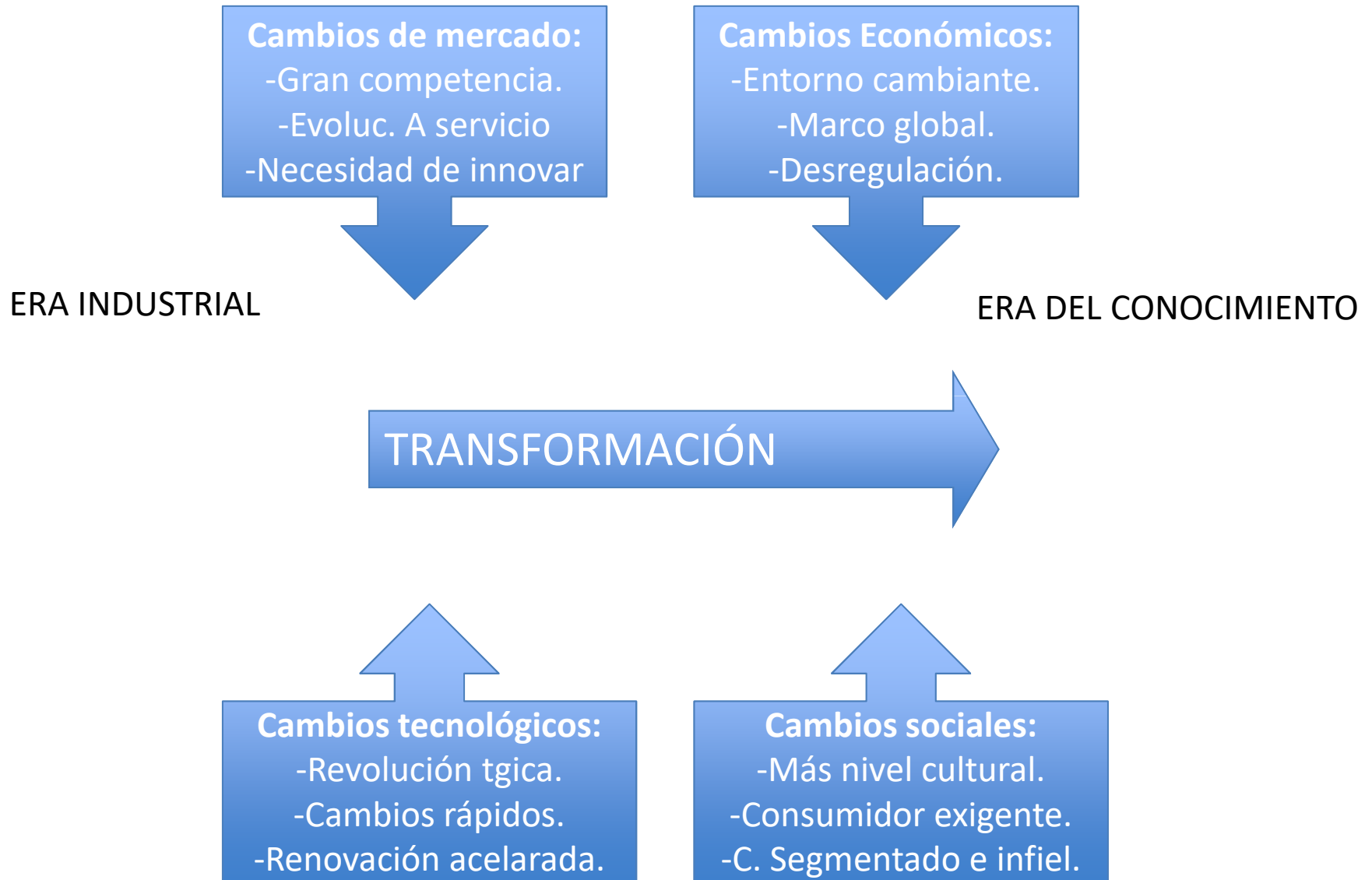
Competidor: Imprevisible.

Gestión: Proactiva.

RRHH: flexibilidad/polivalencia.

Sincronización de resultados.

EVOLUCION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.



EVOLUCION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

SI LA ORGANIZACIÓN SIGUE NAVEGANDO EN REMO (O CONTROL BUROCRÁTICO) ANTE UN ENTORNO TURBULENTO COMO EL DEL RAFTING, ¿QUÉ OCURRIRÁ?...

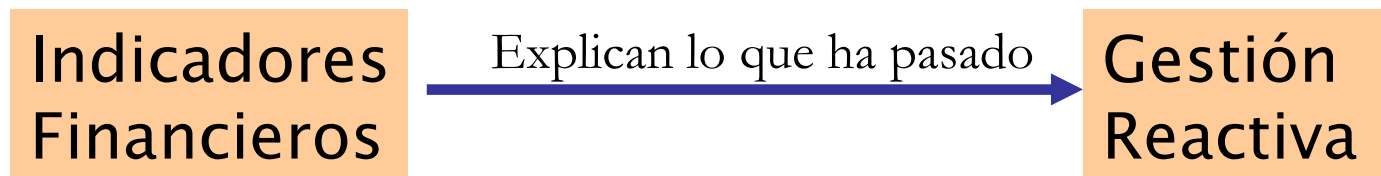
NECESITAMOS UNA HERRAMIENTA QUE NOS PERMITA FUNCIONAR EN ESE AMBIENTE... PARA ESO ESTÁ EL

BSC o CMI.

EVOLUCION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL :1º

LOS INDICADORES

- **¿Qué tipo de indicadores?
Financieros y no financieros**

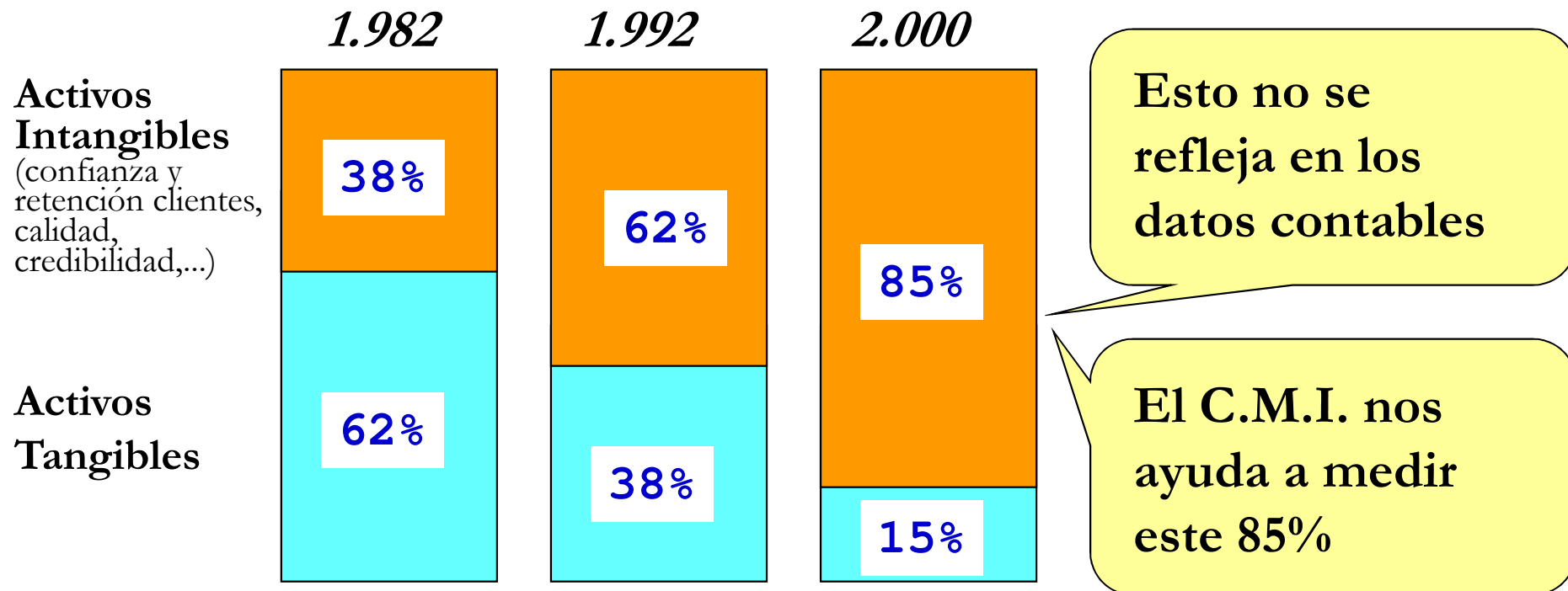


- **¿Cómo se seleccionan?**
 - **Antes: intuición.**
 - **CMI: Método**

EVOLUCION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL: 1º

¿Por qué las organizaciones necesitan un cuadro de mando integral?

% Valor de mercado relacionado con ...



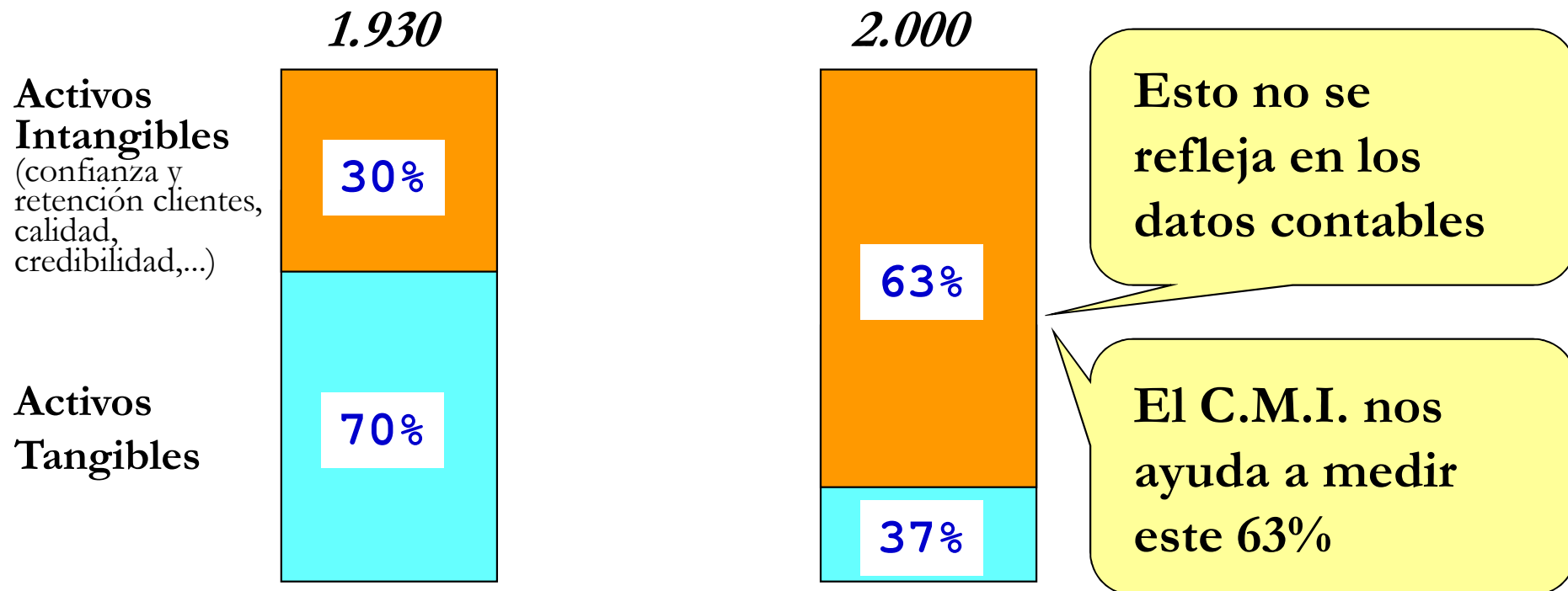
- *Brookings Institute*

- *Análisis Baruch Lev de las empresas S&P 500*

EVOLUCION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

¿Por qué las organizaciones necesitan un cuadro de mando integral?

% Valor de mercado relacionado con ...



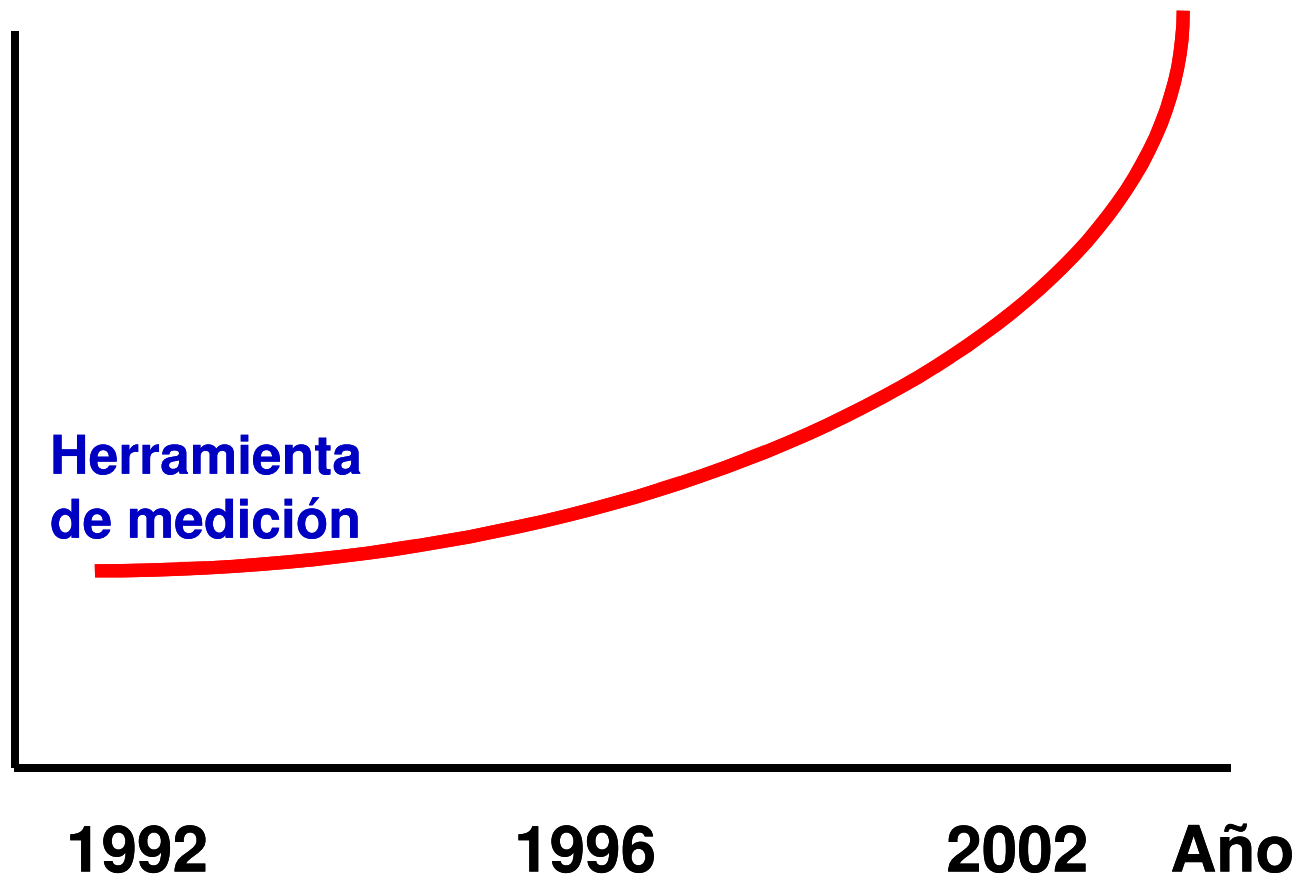
- Análisis de Jonathan Kendrick, "Fast Company", febrero 2000

EVOLUCION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL:1º

- En resumen...El principal valor creado o destruido no está en los balances: calidad, innovación, relaciones con clientes, empleados y tecnología... Son activos intangibles.

EVOLUCION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL:1º

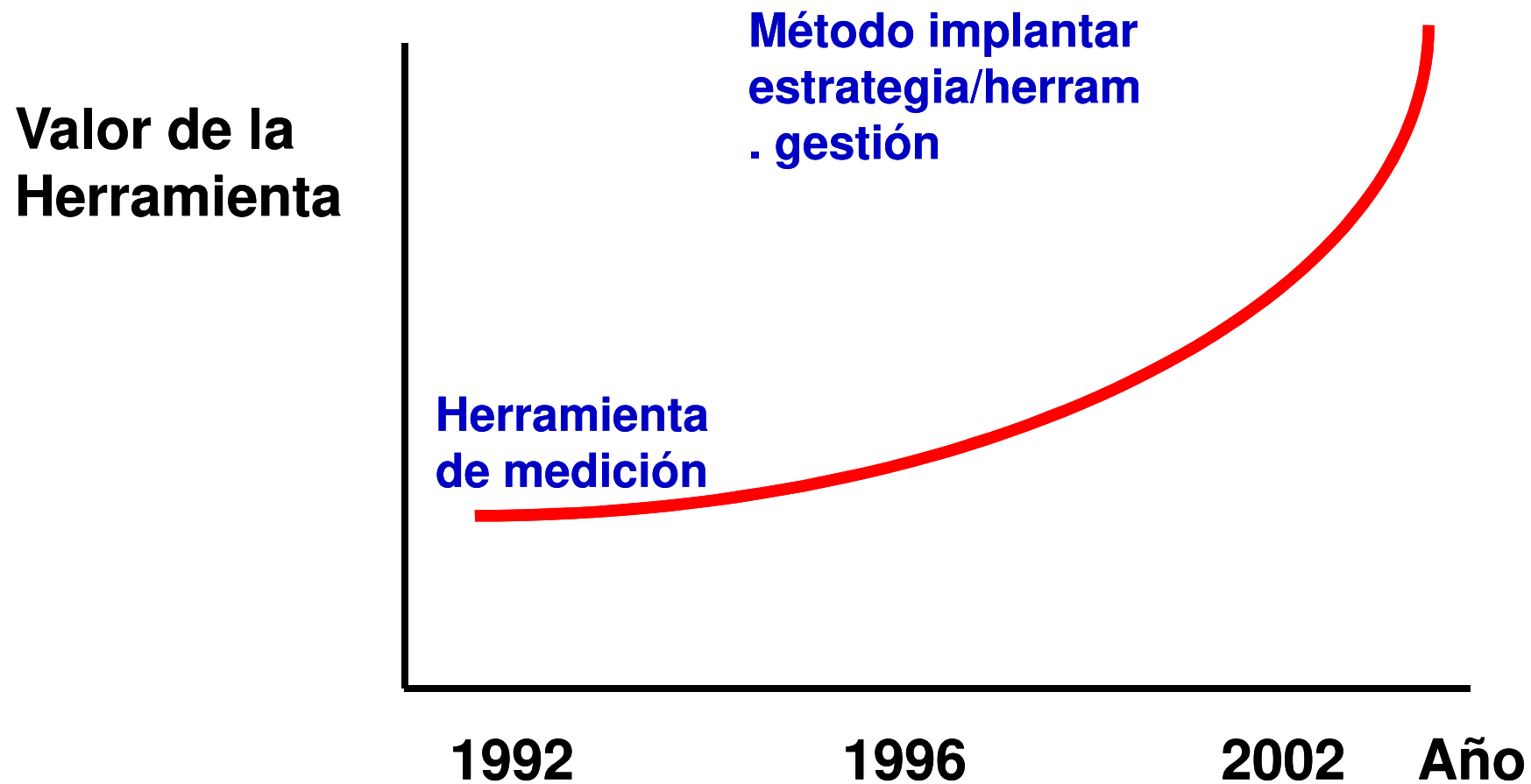
Valor de la Herramienta



EVOLUCION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL:2º

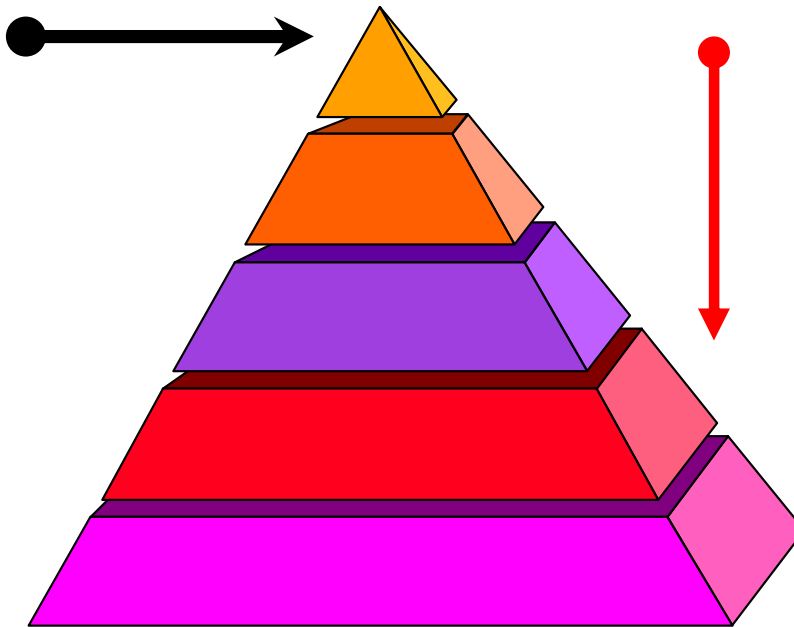
- Pero los autores se percataron que las organizaciones usaban la herramienta no sólo para medir el rendimiento pasado, sino para impulsar el rendimiento futuro... Entramos en el **segundo paso de la evolución**: Como sistema de gestión para fijar objetivos y para comunicar a los empleados la estrategia de modo que pudieran implementar sus ideas acorde a la misma.

EVOLUCION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.



EVOLUCION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL: 2º

Definición
de la
estrategia



Dificultad de
“trasladar”,
de implantar
la estrategia

EVOLUCIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL:2º

Razones por las que no se le ha prestado mucha atención a la implantación estratégica.

1. LA IMPLANTACIÓN ES MENOS **ATRACTIVA** QUE LA FORMULACIÓN
2. LA CREENCIA GENERALIZADA DE QUE SE REQUIEREN MÁS **HABILIDADES** PARA LA FORMULACIÓN QUE PARA LA IMPLANTACIÓN, QUE CUALQUIERA PUEDE HACER.
3. QUE NO ESTAMOS SEGUROS DE **QUÉ ES LO QUE INCLUYE** LA IMPLANTACIÓN.
4. LA **ESCASEZ DE MODELOS** CONCEPTUALES GLOBALES SOBRE IMPLANTACIÓN.

EVOLUCION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL:2º

“Las organizaciones fracasan a menudo a la hora de convertir sus estrategias en acción” (investigación realizada por Kaplan y Norton en más de 200 empresas)

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

- El 90% de las organizaciones opina que comprender la estrategia y que se oriente a la acción podría influir significativamente en el éxito de la empresa.
- Sin embargo, sólo el 60% de los directivos tenía una comprensión clara de la estrategia (54% total).
- Además, de ese 60%, menos del 30% pensaba que la estrategia se había implantado eficientemente (16,2% total).

EVOLUCION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL: 2º

MISIÓN

¿Por qué existimos?

VISIÓN

¿Qué queremos ser?

VALORES

¿Qué es importante para nosotros?

ESTRATEGIA

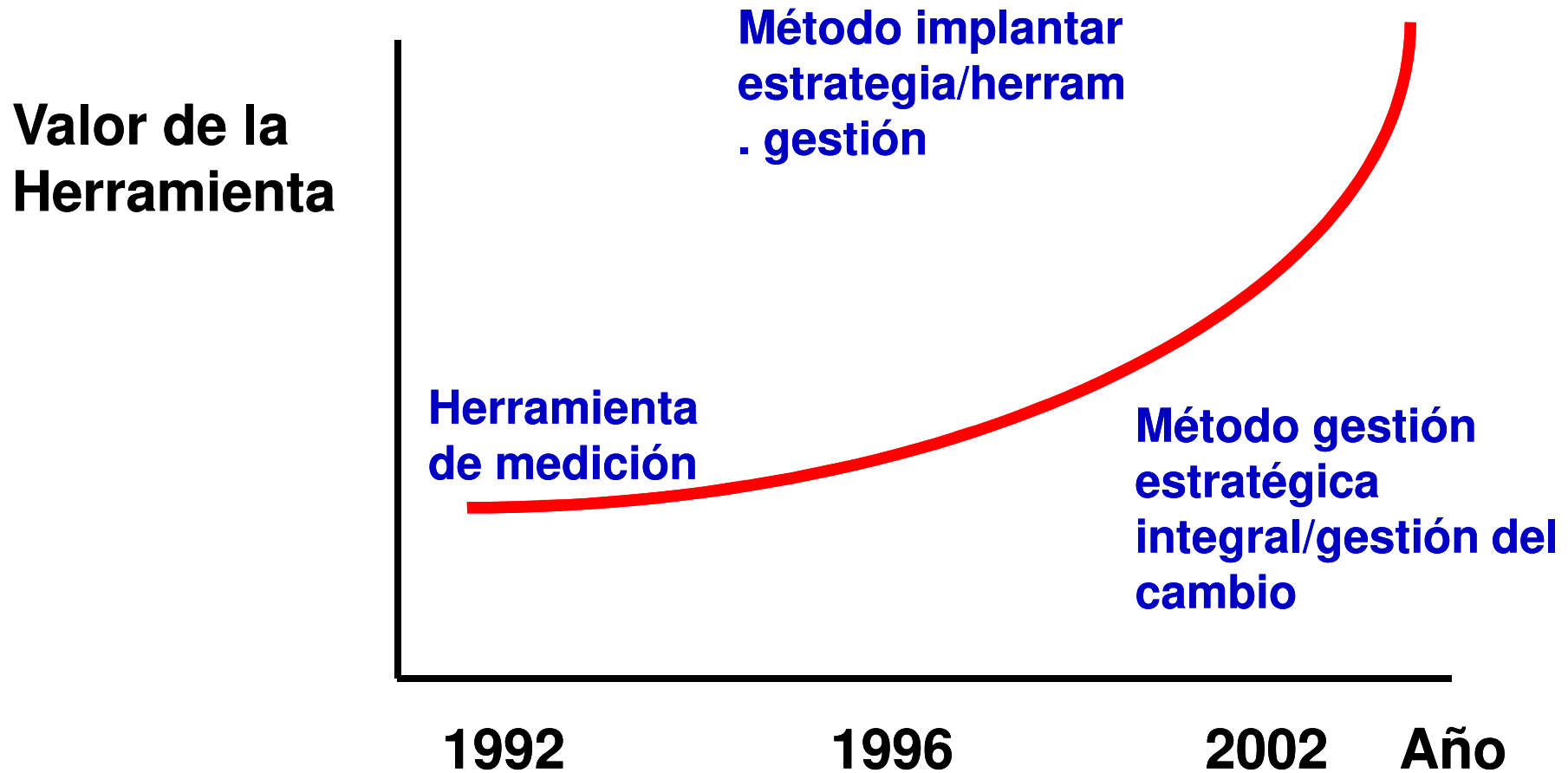
Nuestro plan de maniobra

BALANCED SCORECARD

METAS PERSONALES

¿Qué tengo que hacer?

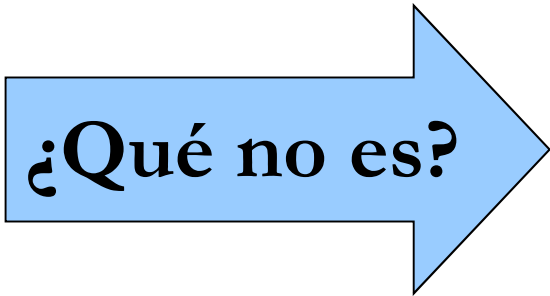
EVOLUCION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL:3º



¿Qué es el BSC?

- Herramienta que ayuda a las organizaciones a **transformar** la estrategia en objetivos operativos, de forma que se potencie la consecución de resultados de negocio a través del **alineamiento** estratégico de los comportamientos de las personas clave de la compañía.

IMPORTANTE: Se convierte en una herramienta con la que la dirección **comunica y hace comprender** a todos sus empleados la estrategia.



¿Qué no es?

NO es un cuadro de mando,
sino un “modelo de negocio”
(manera de gestionar mi organización).

El cuadro de mando tradicional me dice

“¿Qué tal lo he hecho?, pero...”

1. No hay alarmas

2. No me sirve para decisiones estratégicas.

EL BSC permite :

- OPERATIVIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA.
- ASIGNACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS.
- ALINEAMIENTO CON PERSONAS.
- HACER QUE LA ESTRATEGIA SEA UN PROCESO CONTINUO.
- SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA LA DCCIÓN.
- SISTEMA DE GESTIÓN que permite ver si se están cumpliendo los objetivos.

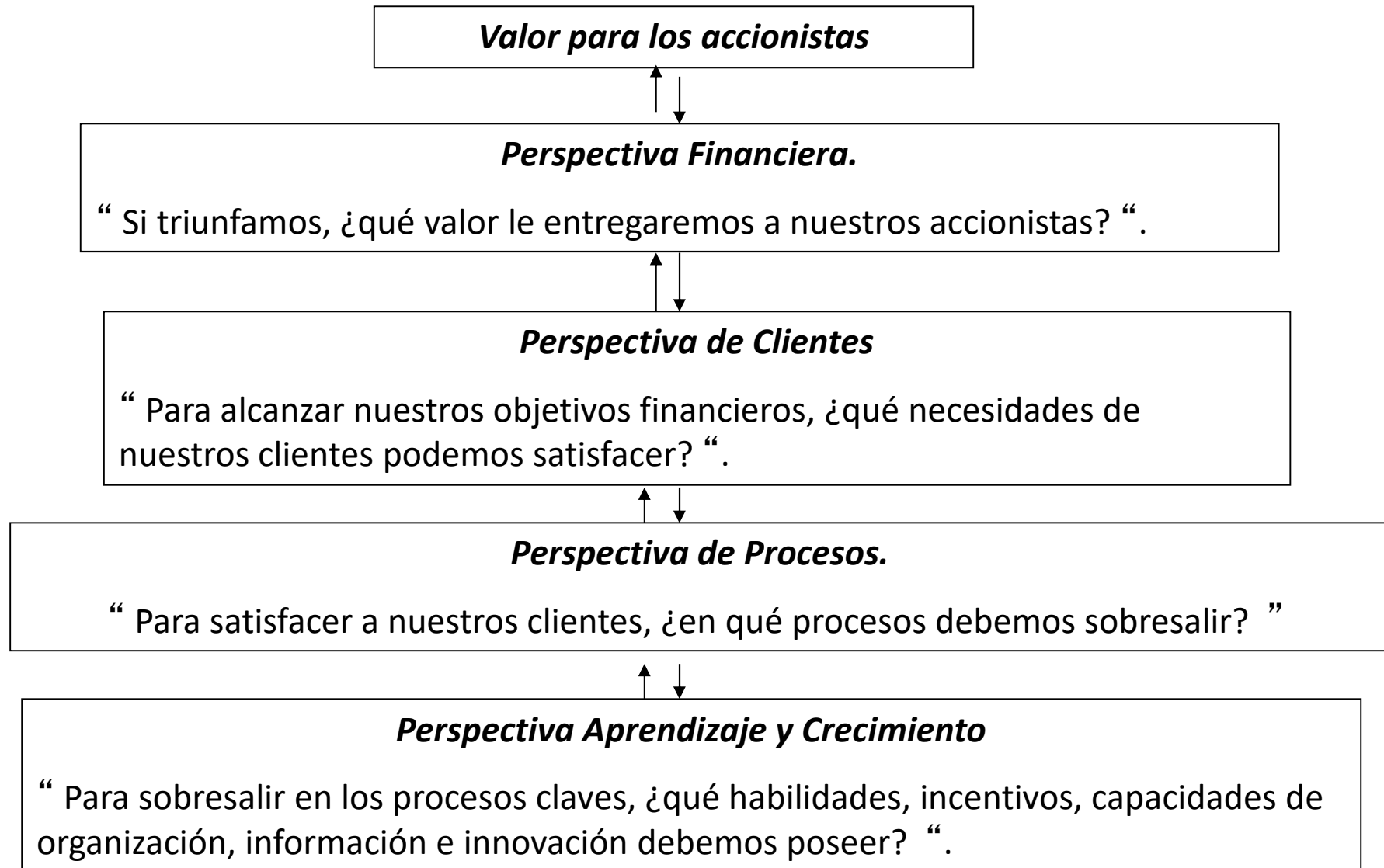
ELEMENTOS DEL CMI

- **PERSPECTIVAS**: conjunto de áreas críticas que enmarcan los objetivos estratégicos.
- **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**: es un fin deseado clave para cumplir con la misión.
- **INDICADORES**: es todo lo que me permita evaluar mi nivel de cumplimiento de mi objetivo.
- **METAS**: el valor que se desea marcar a un indicador para un periodo de tiempo.

- **MAPAS ESTRATÉGICOS.**
- **INICIATIVAS ESTRATÉGICAS.**

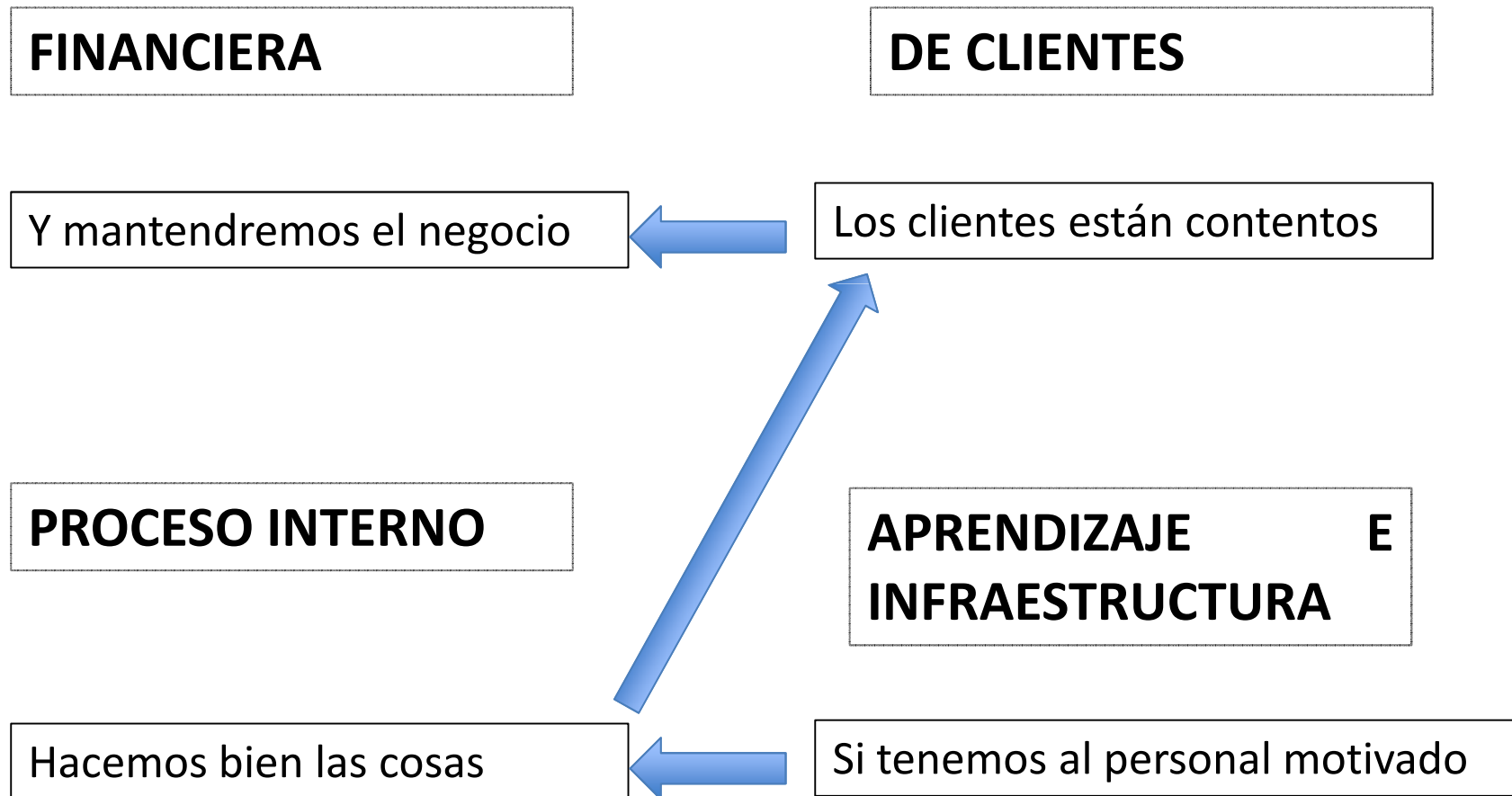


PERSPECTIVAS o dimensiones críticas en la organización.



PERSPECTIVAS o dimensiones críticas en la organización.

Relaciones causa-efecto.



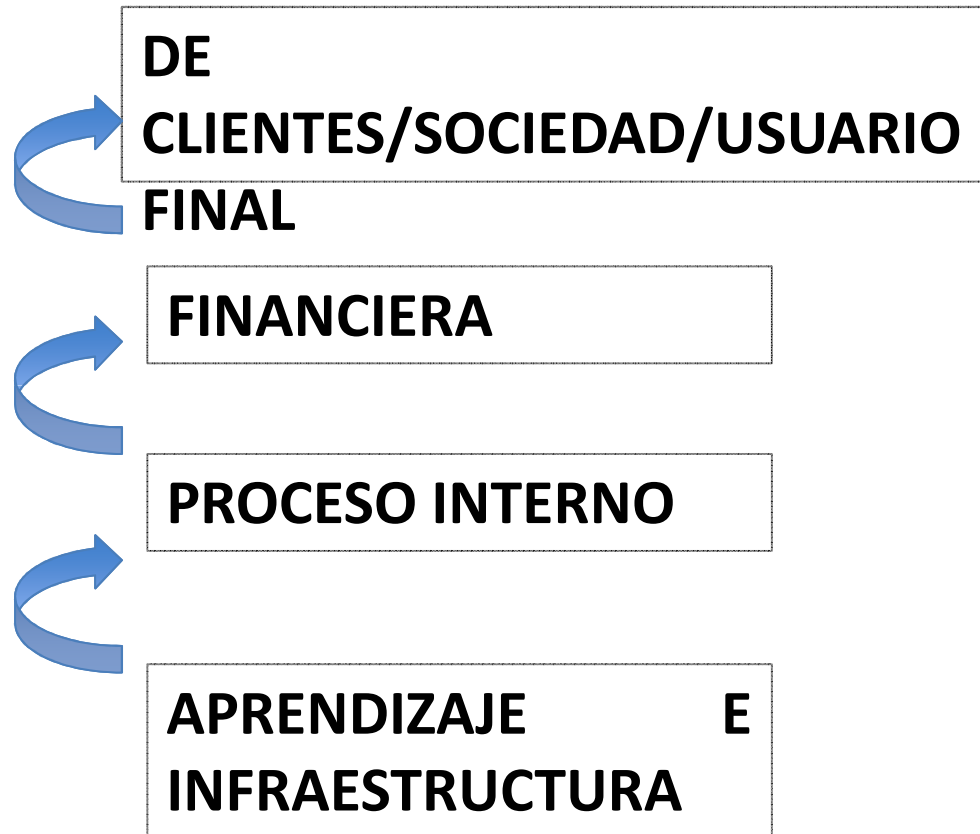
PERSPECTIVAS o dimensiones críticas en la organización.



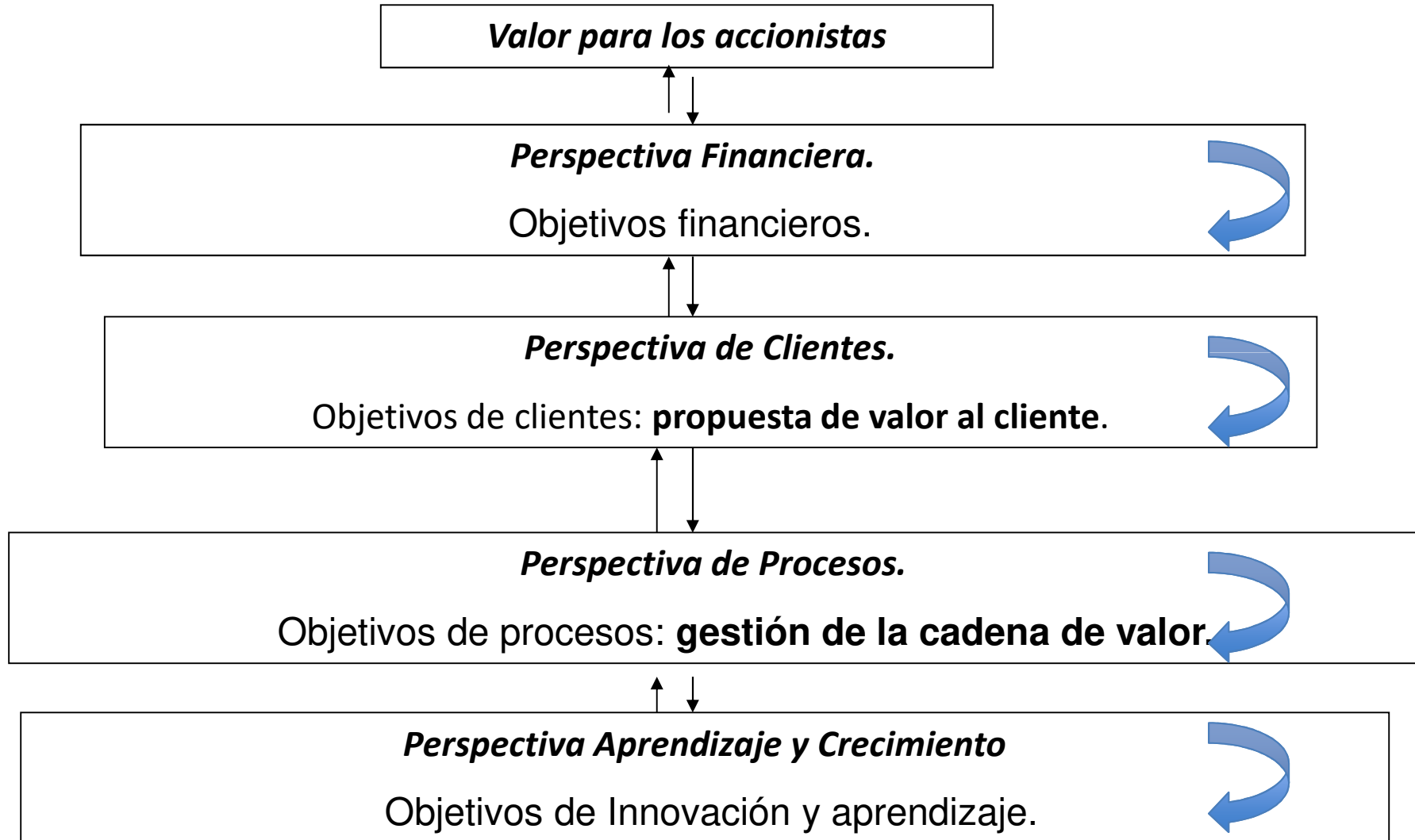
1. Puede haber otras perspectivas : Personas, I+D, Comunidad/Sociedad, Proveedores, etc.
2. No necesariamente la perspectiva financiera es la última (ej. ONGs, entidades públicas, instituciones sanitarias, etc.).
3. Es el modelo el que se debe adaptar a la organización y no al revés.

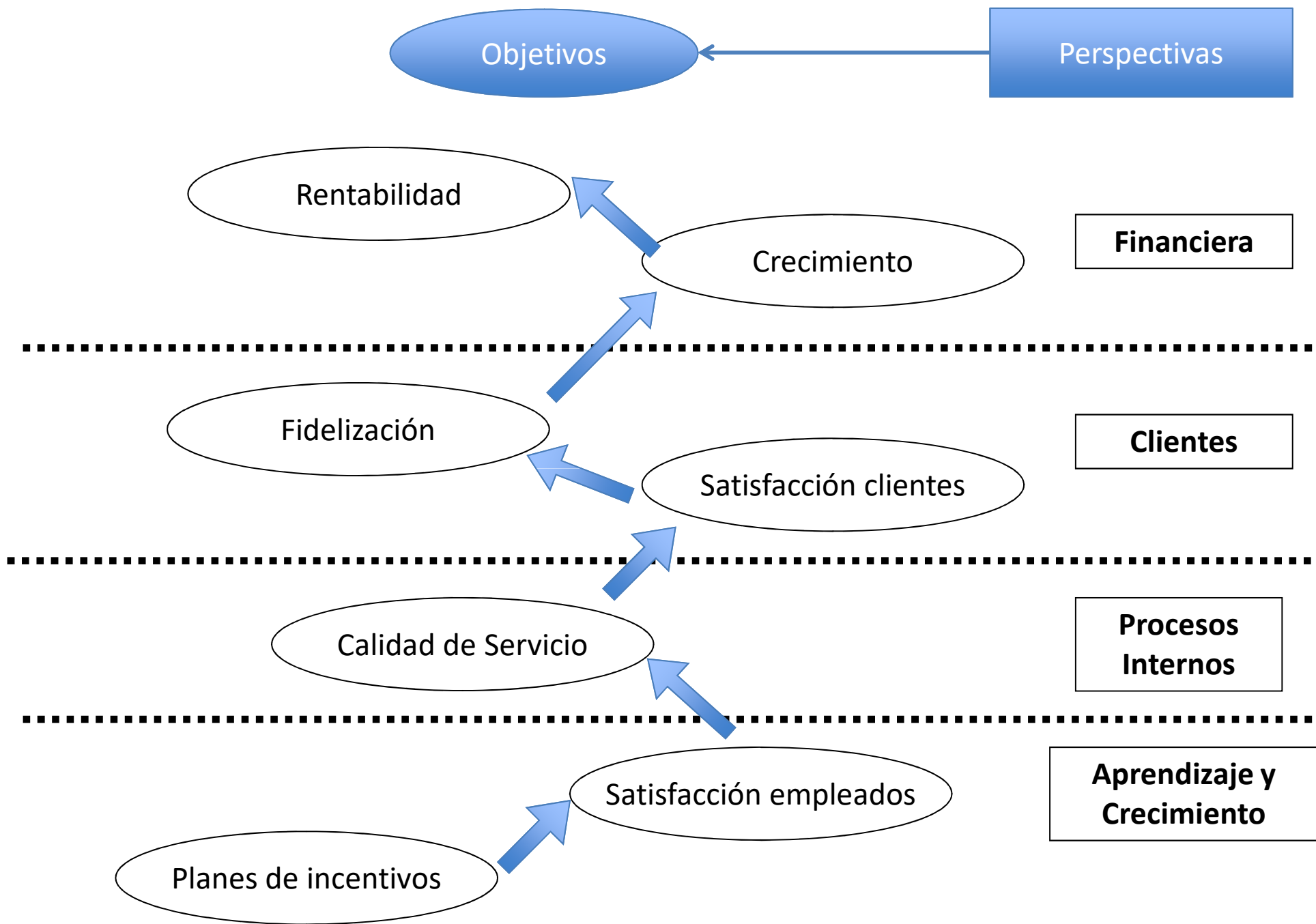
PERSPECTIVAS o dimensiones críticas en la empresa.

ENTIDADES SIN ANIMO DE LUCRO



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

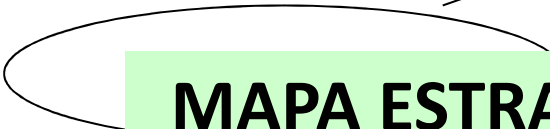




Rentabilidad

Financiera

Crecimiento



MAPA ESTRATÉGICO: representación visual que resume la estrategia de una organización a través del despliegue de objetivos estratégicos unidos mediante relación causa-efecto.

Clientes



Procesos Internos



Planes de incentivos

Satisfacción empleados

Aprendizaje y Crecimiento

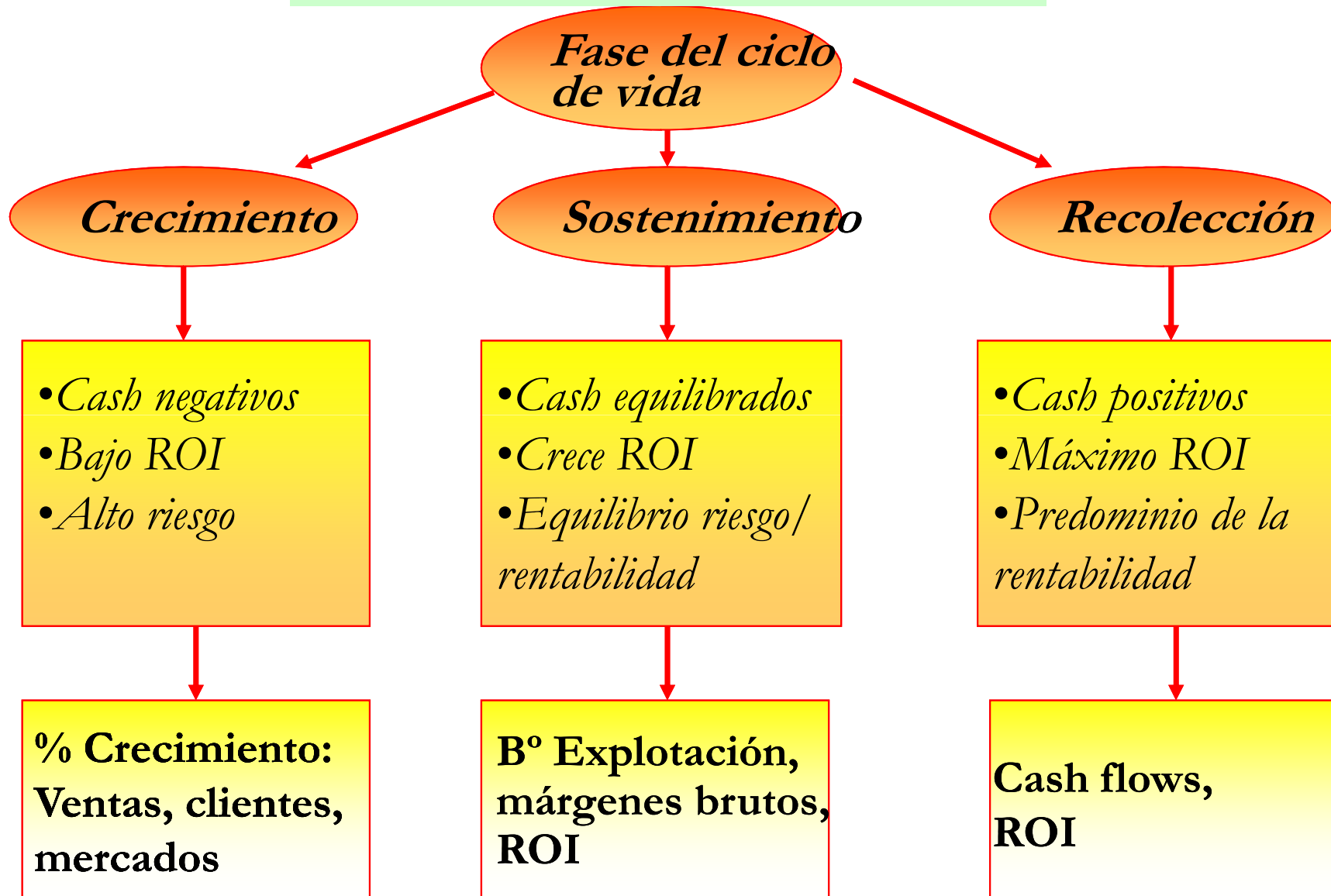
BSC-Balanced Scorecard

Perspectiva de valor y financiera

- * Incorpora la visión de los accionistas
- * Mide la creación de valor de la organización.
- * Responde a las preguntas:
 - ¿ Qué debemos hacer para satisfacer las expectativas de nuestros accionistas?
 - ¿Que indicadores tienen que ir bien para que los esfuerzos de la organización realmente se transformen en valor?

BSC-Balanced Scorecard

Perspectiva de valor y financiera



Perspectiva Financiera

Objetivos

Rentabilidad

Crecimiento

Productividad

Indicadores

R.recursos propios (ROE)

R.sobre activos (ROA)

cuota de mercado

%incremento ventas

nº de clientes nuevos

ventas/cliente

% capacidad utilizada

Coste unitario

ventas/activos



BSC-Balanced Scorecard

Perspectiva de Clientes

- * Posicionamiento mercado. Propuesta de valor al cliente
- * Tres tipos: Liderazgo producto, Relación calidad/precio, Relación con el cliente.
- * Responde a la pregunta: ¿Qué debemos hacer para satisfacer las necesidades de nuestros clientes?

Ejemplo:

Éxito Liderazgo Costes



Precios más bajos que la competencia con productos/servicios comparables















Impacto en perspectiva financiera

@ En resumen, esta perspectiva describe la estrategia organizacional.

BSC-Balanced Scorecard

Perspectiva de Clientes

	Atributos del producto				Relaciones		Imagen
	precio	calidad	funcionalidad	tiempo	servicio	relación	marca
liderazgo en producto		diferenciador	diferenciador				diferenciador
relación calidad/precio	diferenciador	diferenciador	diferenciador	diferenciador			
relación con cliente					diferenciador	diferenciador	

Perspectiva de clientes

Objetivos

Indicadores

Rentabilidad Clientes

mix de ventas
margen/cliente

Fidelidad/satisfacción

ventas/cliente
encuesta satisfacción
Nºreclamaciones
NºProvee/cliente

Propuesta de valor

precio medio
devoluciones/ventas
Vida útil media
plazo de entrega medio
conocimiento de marca

BSC-Balanced Scorecard

Perspectiva de procesos internos

* Indicadores de procesos internos críticos para el éxito de la estrategia

* Responde a: ¿En qué debemos ser excelentes para satisfacer las necesidades de los clientes?

Ejemplo:
Éxito Liderazgo
Costes



+ Productividad
+Innovación de
procesos



Impacto en
perspectiva clientes



Impacto en
perspectiva financiera

BSC-Balanced Scorecard

Perspectiva de procesos internos.

Procesos de innovación

- Identificación de oportunidades
- I+D
- Diseñar/Desarrollar
- Lanzar

Procesos gestión operaciones

- Oferta
- Producción
- Distribución
- Gestión del riesgo

Procesos gestión Clientes

- Selección
- Adquisición
- Retención
- Crecimiento

Procesos reguladores y sociales

- Medioambiente
- Seguridad y salud
- Empleo
- Comunidad

@ **Procesos de innovación:** Permiten desarrollar nuevos productos, procesos y servicios con los que la organización amplíe sus clientes objetivo y mercados.

@ **Procesos de gestión operativa:** Son aquellos procesos diarios por los que las organizaciones producen y entregan sus productos y/o servicios a los clientes.

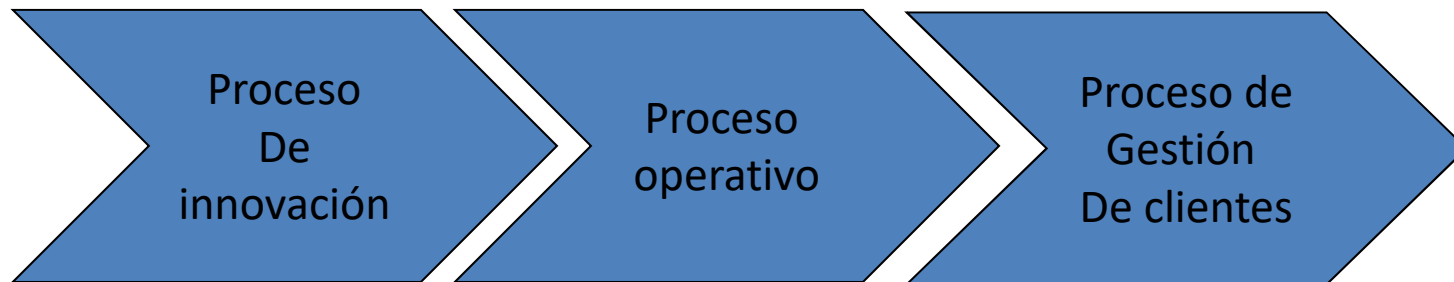
@ **Procesos de la gestión de clientes:** Amplían y profundizan las relaciones con sus clientes objetivos.

@ **Procesos reguladores y sociales:** Permiten a la organización trabajar en las comunidades y países donde producen y venden.

BSC-Balanced Scorecard

Perspectiva de procesos internos

Las actividades internas deben estar alienadas con el segmento objetivo y la propuesta de valor realizada. Estas actividades son la cadena de valor.



	Innovación		Operaciones			Gestión de clientes	
	Invencción	desarrollo	Compras	fabricación	Entrega	Servicio	Soluciones
Liderazgo en producto	Excelente	Excelente					
Excelencia Operativa			Excelente	Excelente	Excelente		
Relación con clientes						Excelente	Excelente

Perspectiva Interna

Objetivos

Indicadores

Innovación

Nº de referencias
Nuevos productos
gasto I+D

Cadena valor:

- Aprovisionam.
- Transformación
- Logística

Stock medio
Coste unitario
%unidades buenas
Unidades/hora
Plazo fabricación
Unidades almacén

Gestión de clientes

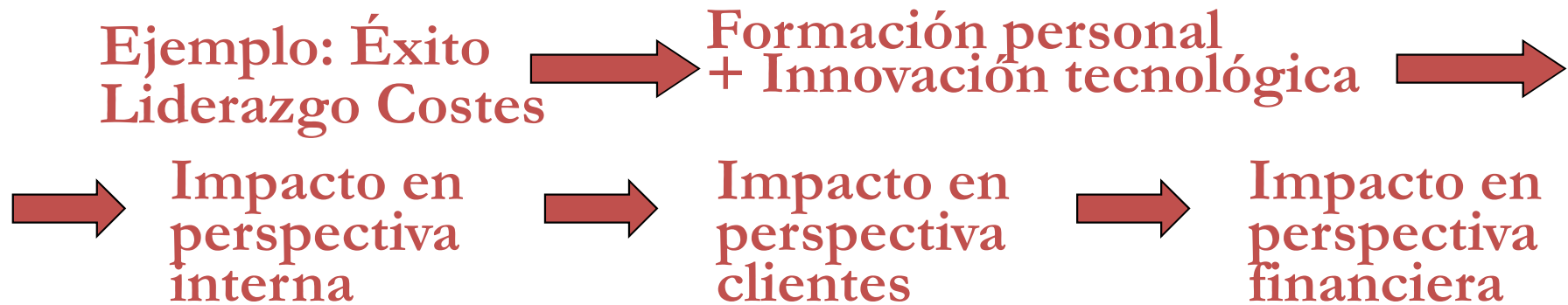
Nº visitas cliente
% Soluciones/reclamaciones

BSC-Balanced Scorecard

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

Personas + Recursos Materiales

Responde a: ¿Qué aspectos son críticos para poder mantener esa excelencia?



BSC-Balanced Scorecard

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

Personas y cultura (capital humano, retribución, formación y dllo, liderazgo, clima y valores)

Tecnología y Sistemas de la Información

Alianzas y Organización

@ Centrarse en aquellos que son críticos para el desarrollo de los procesos internos clave.

@ Alineación e integración entre los tres grupos.

Perspectiva Recursos

Objetivos

Indicadores

Satisfacción empleados

Encuesta empleados
Horas absentismo
Rotación trabajadores

Motivación empleados

Sueldo Variable/fijo
Nº de sugerencias
%objetivos alcanzados
Horas de formación

Tecnologías

Uso nuevos sistemas de gestión
Uso nuevas tecnologías

1) Financiera



2) Cliente



3) Interna



4) Aprendizaje y crecimiento

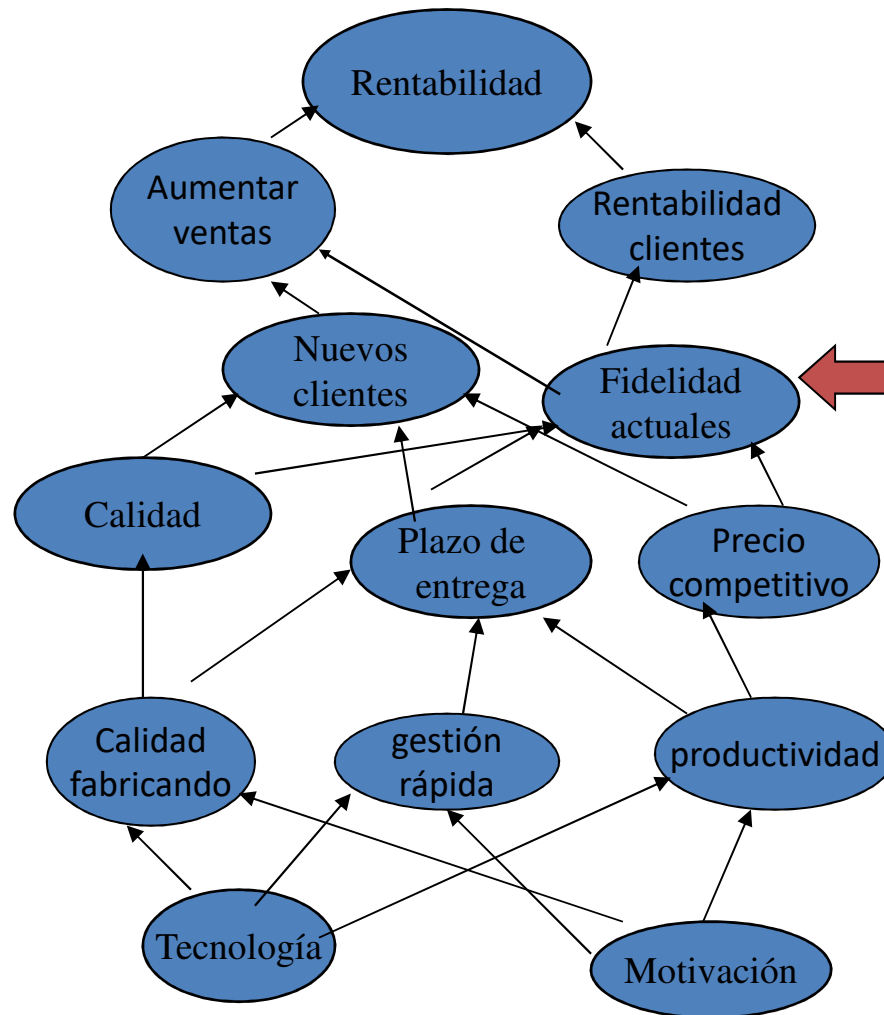
MAPA ESTRATÉGICO

Objetivos
Financieros

Objetivos
de clientes

Objetivos
de procesos

Objetivos
de recursos



Segmento Objetivo:

- Clientes que busquen un servicio_rápido
- Con precios competitivos

Estrategia:

- excelencia operativa

Propuesta de valor

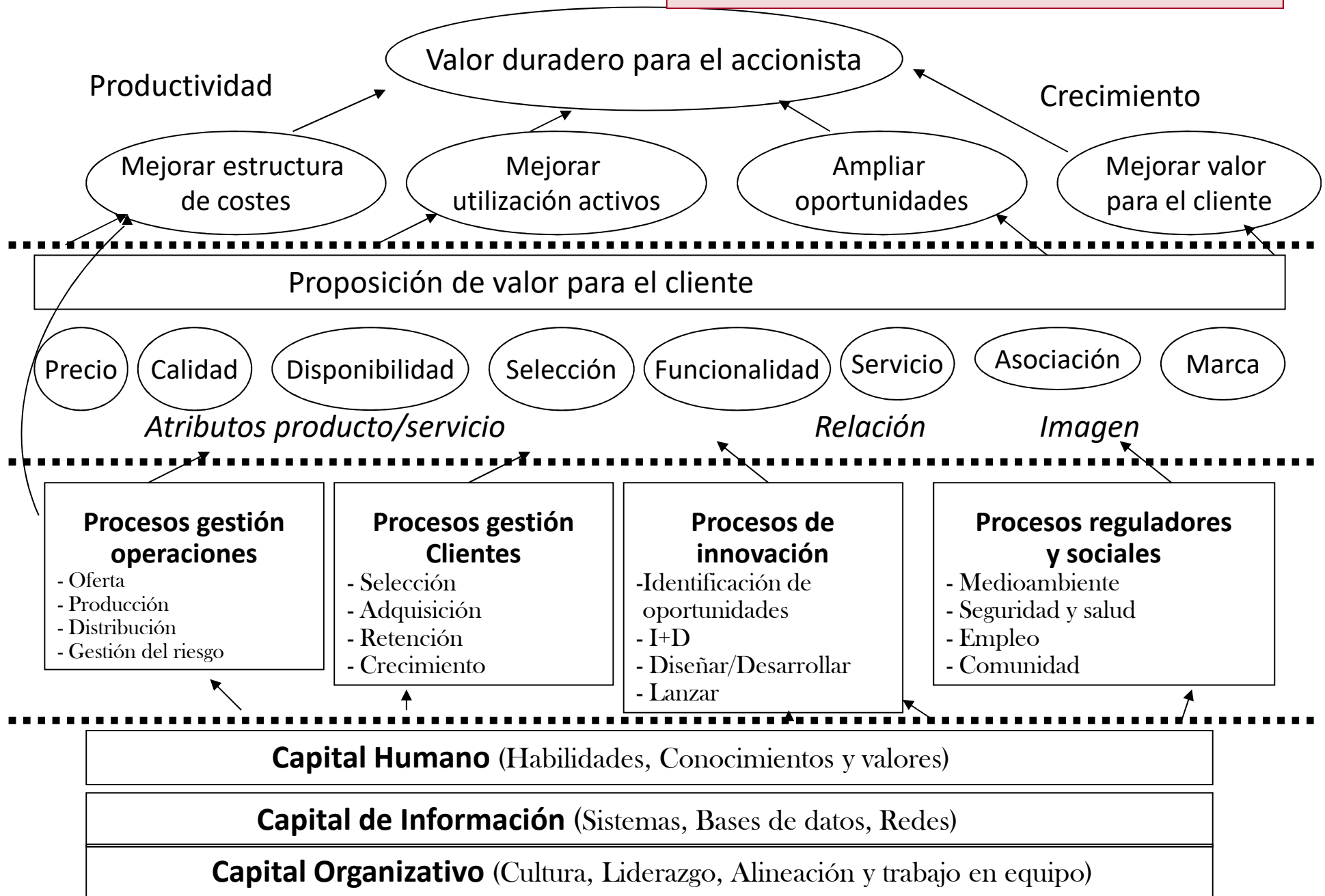
- Plazo de entrega rápido
- calidad del producto
- Precio competitivo

Cadena de valor:

- Gestión rápida de pedidos
- Productividad.
- Calidad de fabricación

BSC-Balanced Scorecard

MAPA ESTRATÉGICO



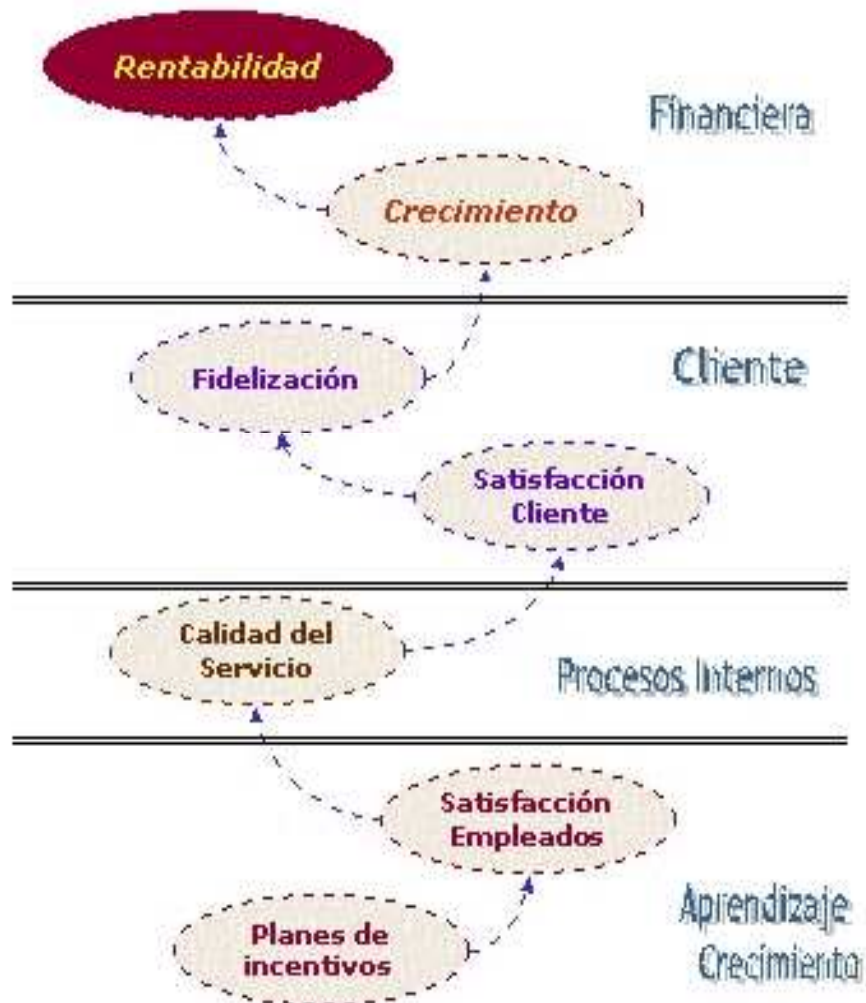
INDICADORES, METAS e INICIATIVAS.

- **Indicador:** Cómo medir el éxito en la consecución del objetivo estratégico.
- **Meta:** El nivel de resultado necesario para conseguir nuestro objetivo estratégico.
- La organización alcanzará las metas al establecer programas de acción que denominamos **iniciativas estratégicas** y que existirán para cada uno de los indicadores del cuadro de mando.

INDICADORES, METAS e INICIATIVAS.

<i>Perspectiva</i>	<i>objetivos</i>	<i>indicador</i>	<i>actual</i>	<i>meta</i>	<i>Iniciativa</i>
	Rentabilidad	CASH-FLOW	-2 m	+10 m	
Financiera	Rentabilidad	ROE	5%	20%	
	Incr.ventas	facturación	100 m	120 m	
	Precio competitivo	Precio/compet	0,9	0,85	
Cientes	Nuevos clientes	Nº clientes	50	75	Plan de marketing
	Fidelización	Pedido/cliente	3	5	Plan fidelidad
	productividad	Unds./hmod	10	12	Plan productividad
Procesos	Plazo entrega	Días plazo	30 d	15 d	Plan gestión rápida
	Calidad producto	Devoluciones	1%	0,5%	Plan de calidad
Recursos	Motivación	Variable	10%	20%	Plan de incentivos
	Tecnologías	Software	-----	ERP	Implantación ERP

INDICADORES, METAS e INICIATIVAS.



Perspectiva Financiera		
Indicador	Meta	Acciones

Perspectiva Clientes		
Indicador	Meta	Acciones

Perspectiva Interna		
Indicador	Meta	Acciones

Perspectiva Recursos		
Indicador	Meta	Acciones

INDICADORES: comentarios.

-ES IMPORTANTE TENER **INDICADORES EQUILIBRADOS**: RDOS VS PROCESOS, EXTERNOS VS INTERNOS, CUANTITATIVOS VS CUALITATIVOS y FINANCIEROS VS NO FINANCIEROS.

-LOS INDICADORES DE LOS OBJETIVOS DE LA PERSPECTIVA **FINANCIERA Y CLIENTES** SON FUNDAMENTALMENTE **DE RDOS**. Y LOS DE **PROCESOS Y APRENDIZAJE** SON LOS **FACILITADORES** (CÓMO HACER LAS COSAS PARA LUEGO TENER ESE RDO o INDUCTORES DE RDOS. FUTUROS).

-LOS FINANCIEROS TE EXPLICAN EL **AYER**, LOS DE CLIENTES E INTERNOS EL **HOY** Y LOS DE APRENDIZAJE EL **MAÑANA**.

-¿CUÁNTOS INDICADORES HAY QUE TENER POR PERSPECTIVA? **5 O 6**. SI NO, TE PIERDES.

-DOS INDICADORES CUALITATIVOS BÁSICOS: **CLIMA LABORAL Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**....¿CÓMO LOS MIDES?...ACABAS CUANTIFICANDO.

Mapa Estratégico: comentarios.

Definición: es el conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causa-efecto (relaciones intuitivas)

-La aportación conceptual más importante del Cuadro de Mando Integral

-Ayudan a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos

-Estos objetivos se presentan agrupados en cuatro perspectivas

-Requiere un análisis de la dirección de los objetivos a alcanzar alineados con la estrategia.

Mapa Estratégico: comentarios.

-No expresan relación matemática alguna. No es algo determinista. Requiere esfuerzo y creatividad.

-Establecen relaciones entre objetivos, no entre indicadores.

El Cuadro de Mando Integral es lo más evidente del mundo, pero hacer lo más evidente es lo más difícil del mundo