

El Balanced Scorecard (BSC) y la Gerencia Estratégica



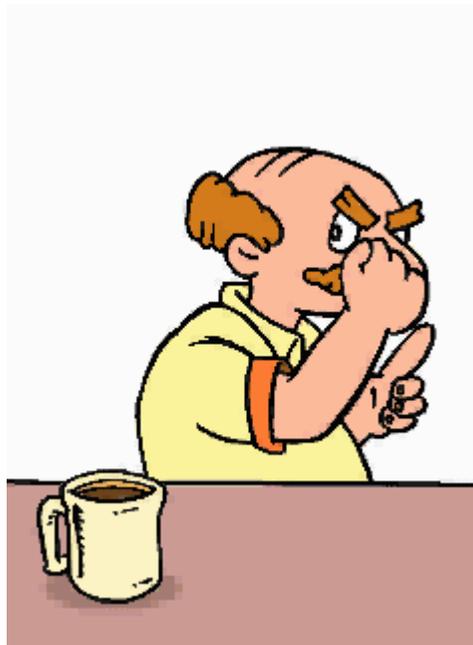
Armando Gallegos, Ph.D.

¿Cómo sabe si su empresa está avanzando en la implementación de la estrategia planteada?



Material elaborado por GERENS. Prohibida su reproducción

9 de cada 10 planes estratégicos muy bien formulados acaban fracasando cuando se llevan a la práctica.



Dificultades encontradas en la Implementación

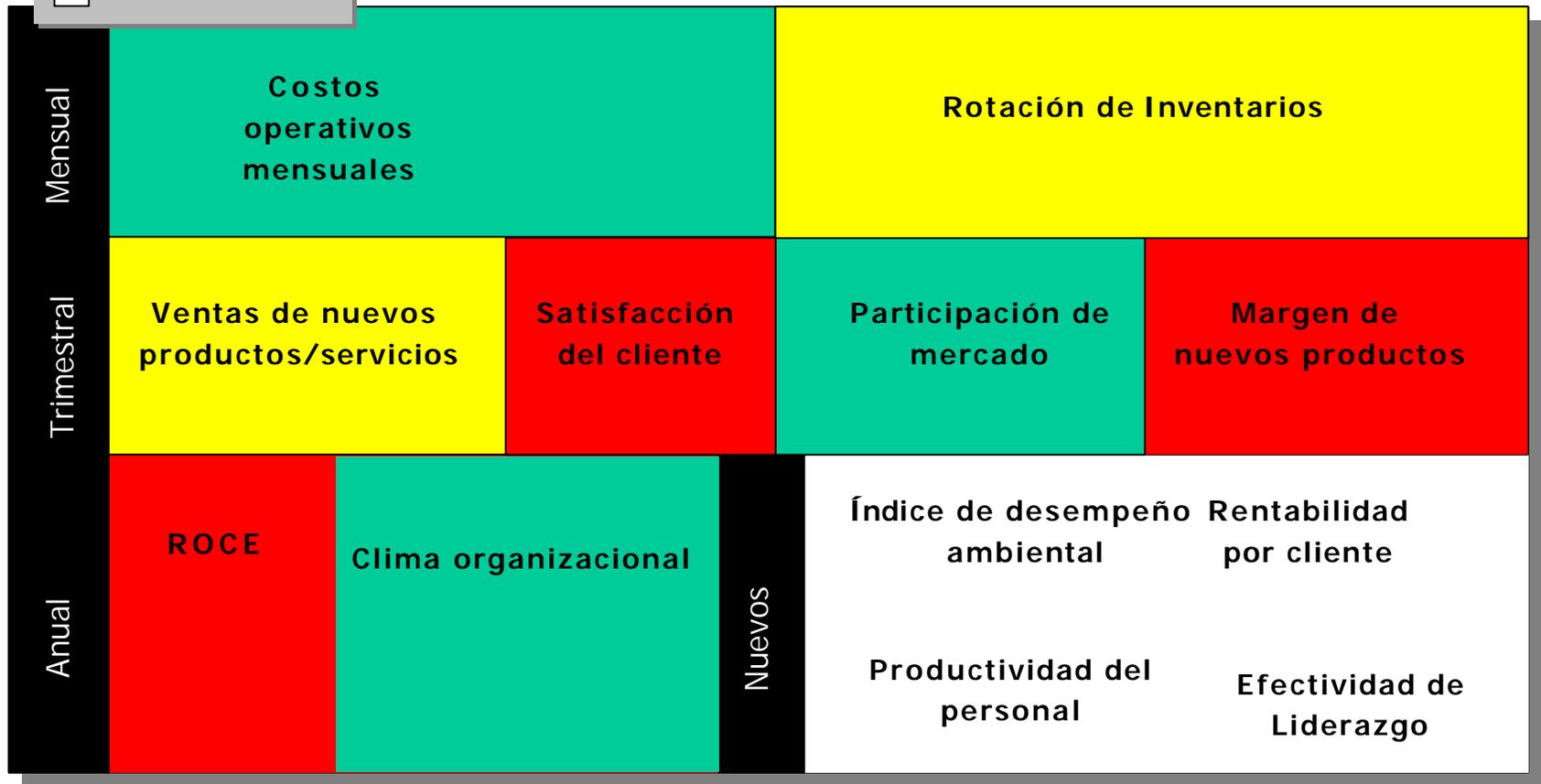


¿Qué es un BSC?



Panel de control

	Satisfactorio
	Alerta
	Deficiente
	Sin medición

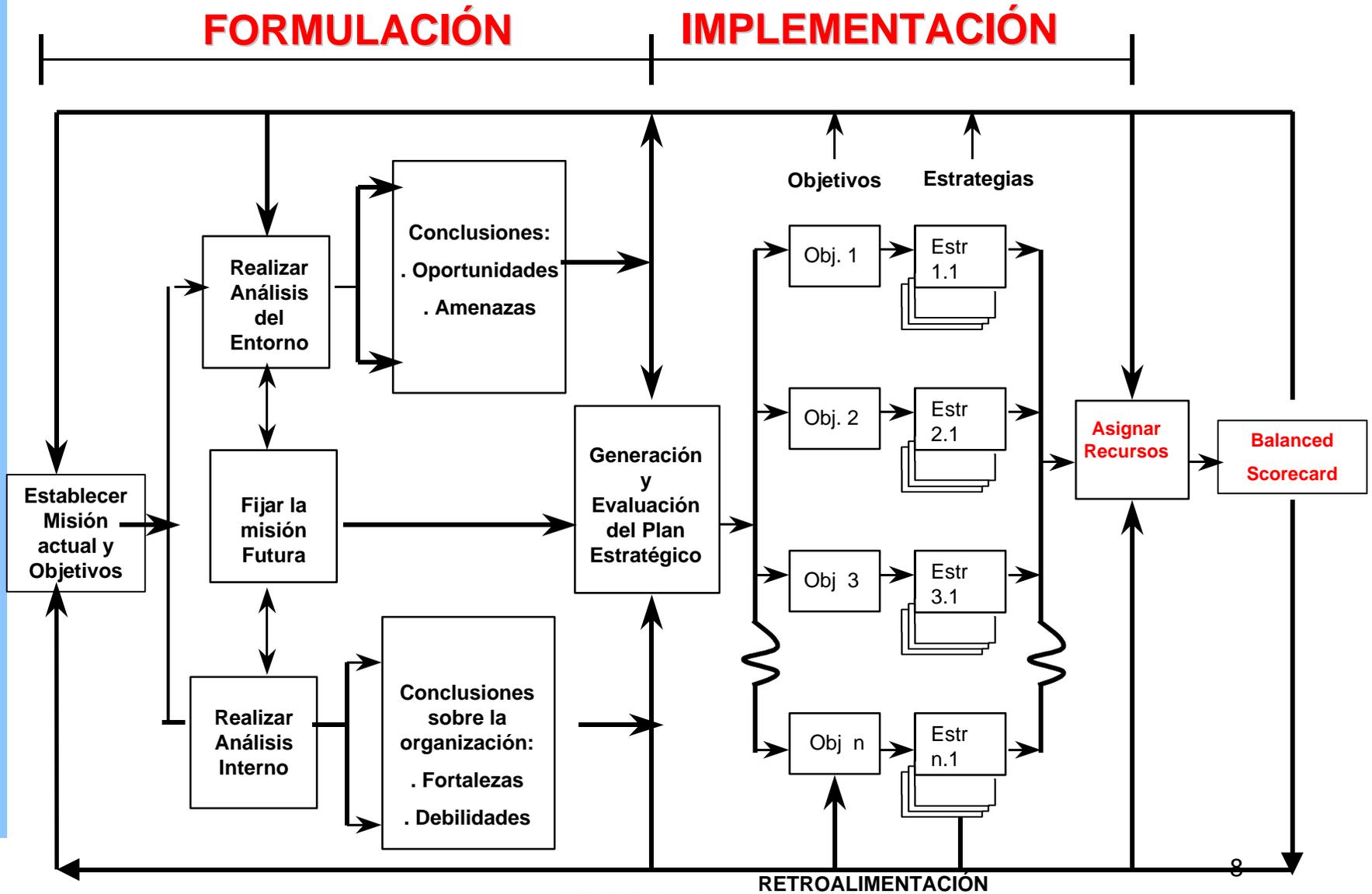


¡No se puede gerenciar lo que no se puede medir!



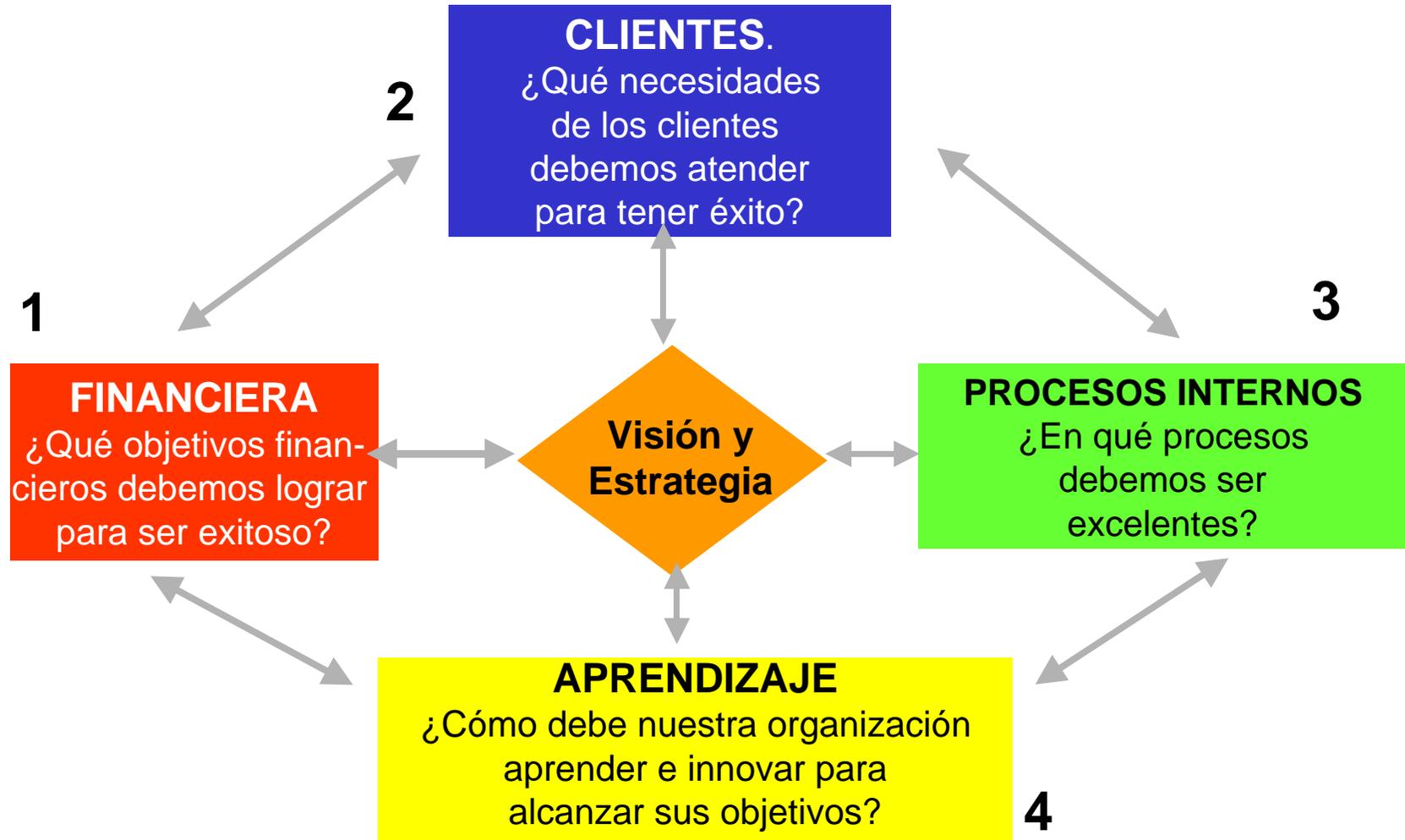
El BSC traduce la Visión y Objetivos en Indicadores/mediciones del desempeño de la organización.

Modelo de Planeamiento Estratégico



Material elaborado por GERENS. Prohibida su reproducción

Las 4 Perspectivas del BSC



Un conjunto de indicadores financieros y no financieros articulado con la visión y estrategia

Tipos de BSC en la Organización



¿Cómo se expresa un BSC?

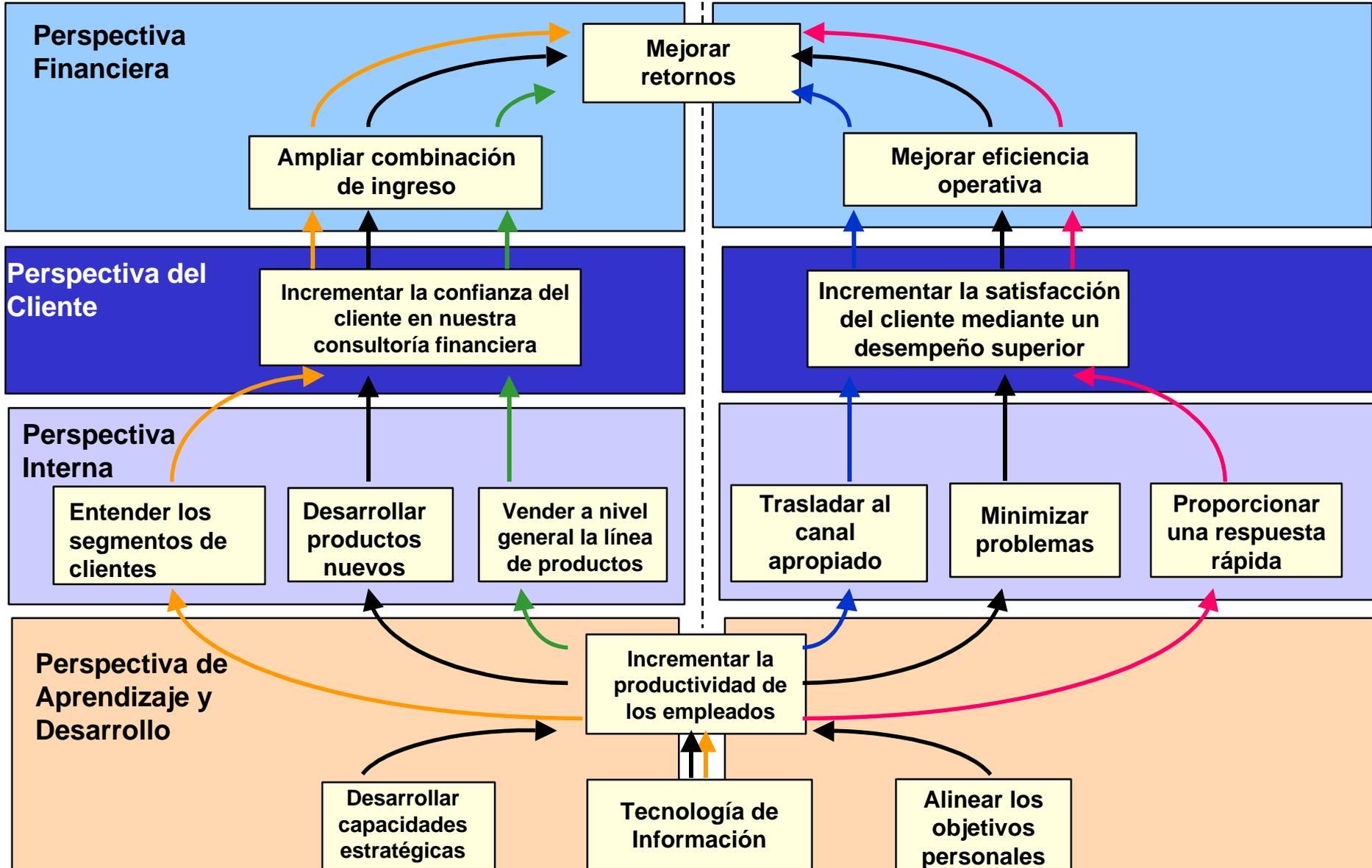
- 1. Un “mapa estratégico” que describe la historia de la estrategia y que muestra cómo se conectan las 4 perspectivas**
- 2. Una “tabla balanceada” de objetivos, medidas, metas, iniciativas para comunicar y enfocar**
- 3. Un “mapa de iniciativas” o planes de acción enfocados en la estrategia**

La Estrategia del Crecimiento del Ingreso

“Mejorar la estabilidad ampliando las fuentes de ingresos que se obtienen de los clientes actuales”

La Estrategia de la Productividad

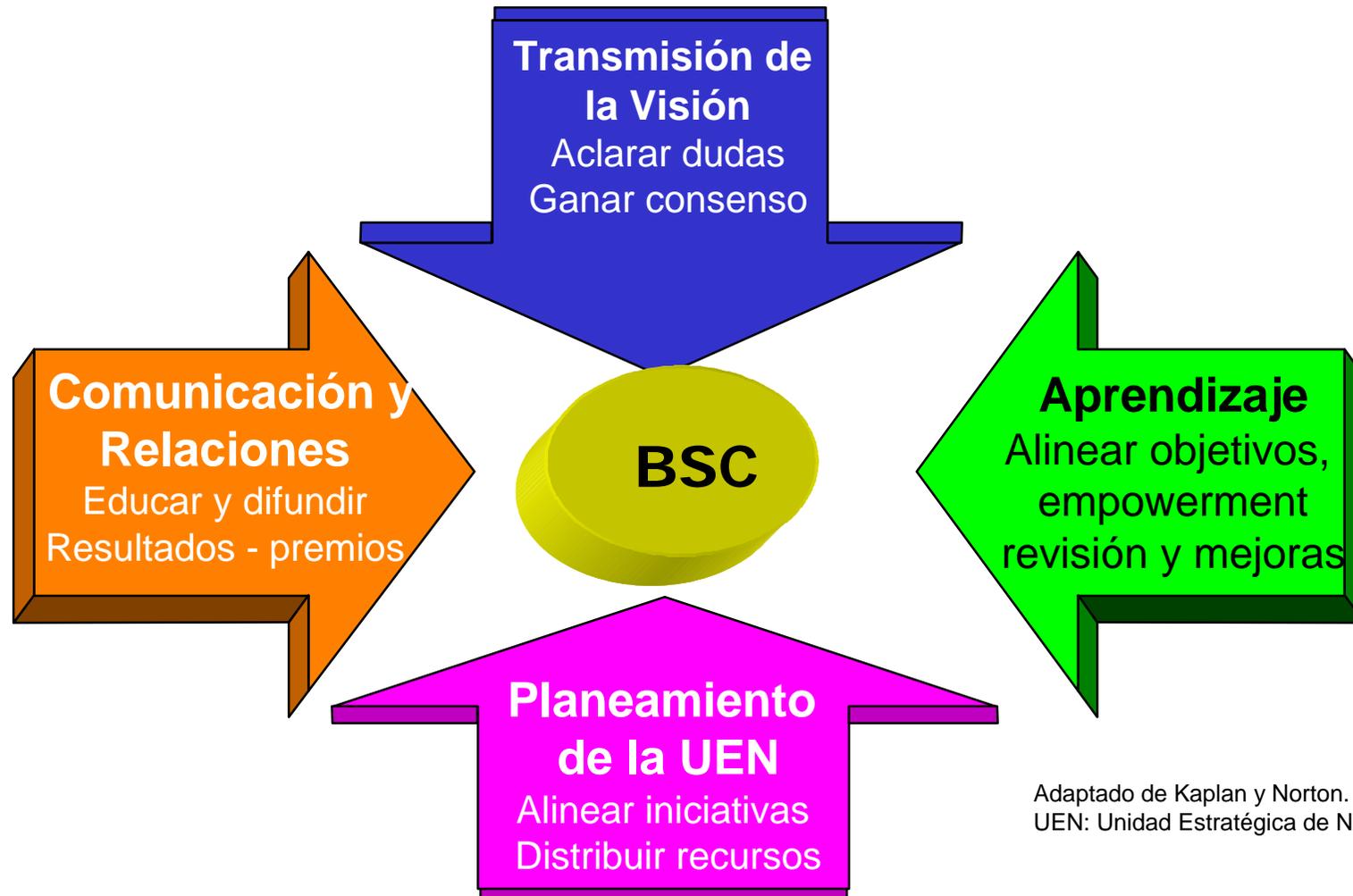
“Mejorar la eficiencia operativa trasladando a los clientes a canales de distribución más efectivos en costo”



2. Tabla Balanceada de un BSC

Mapa Estratégico	Objetivos	Mediciones/ Indicadores	Línea de Base N	Metas (Año N+1)	Iniciativas/ Estrategias
	Aumentar la Rentabilidad	RSI	10%	14% anual	Implantar costos ABC
	Mejorar la satisfacción del cliente	Compras repetidas	30%	60%	Programa de calidad De fidelización
	Modernizar el proceso de producción	% del proyecto avanzado	n.d.	60% el primer año	Programa de instalación
	Desarrollar competencias del personal en TI	Prueba de habilidad estructurada	25%	50% Año 1 75% Año 2	Plan capacitación para todos

El BSC facilita procesos estratégicos críticos: Planeamiento, Comunicación, Motivación y Aprendizaje



Adaptado de Kaplan y Norton. 1997.
UEN: Unidad Estratégica de Negocios

El “balance” estratégico en el BSC



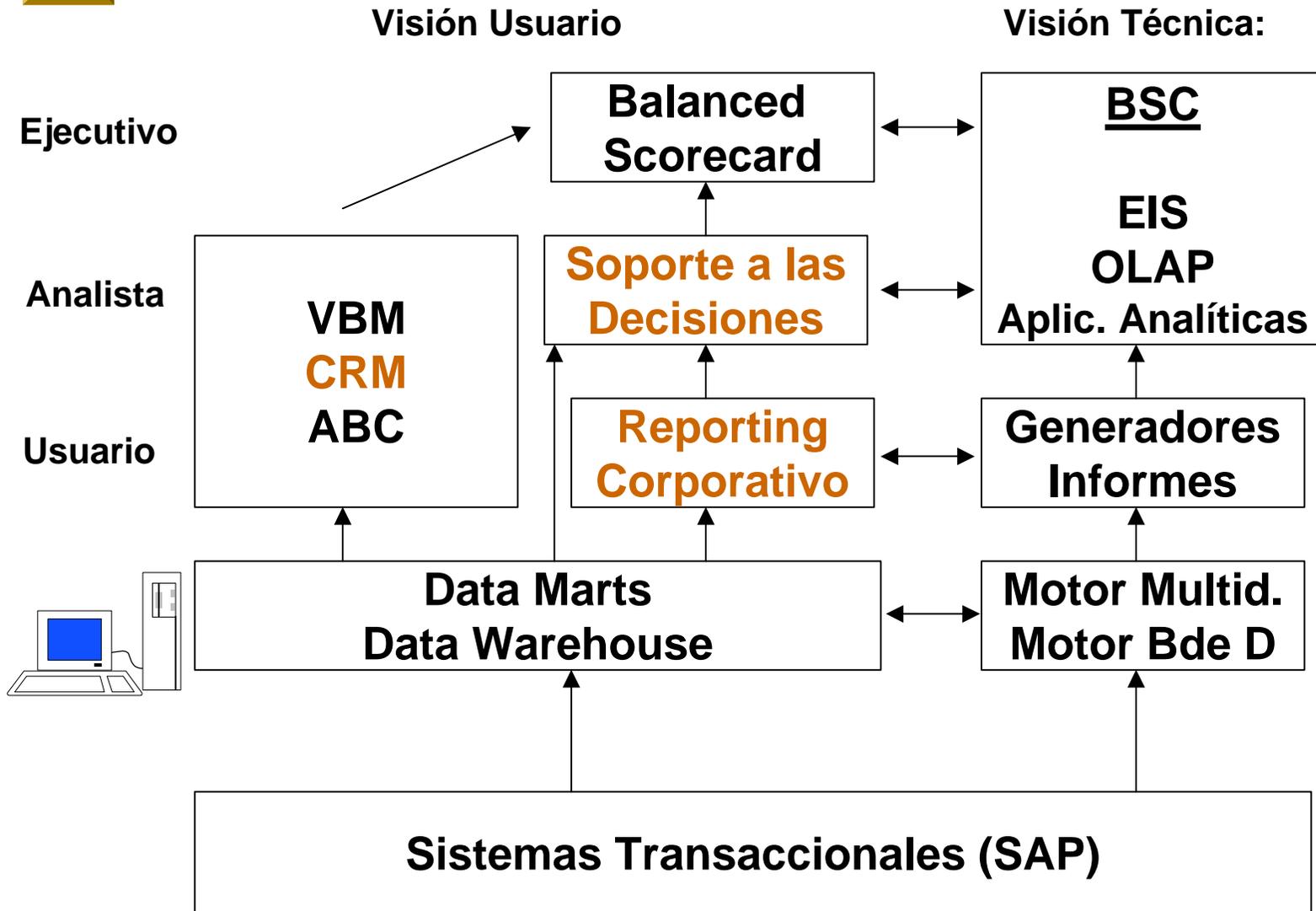
- Entre el largo plazo y el corto plazo
- Perspectiva interna y perspectiva externa
- Aspectos financieros y no financieros

Software y Tecnología de Información alrededor del BSC



Ricardo Martínez Rivadeneira, M.B.A.

Sistemas de Inteligencia del Negocio:



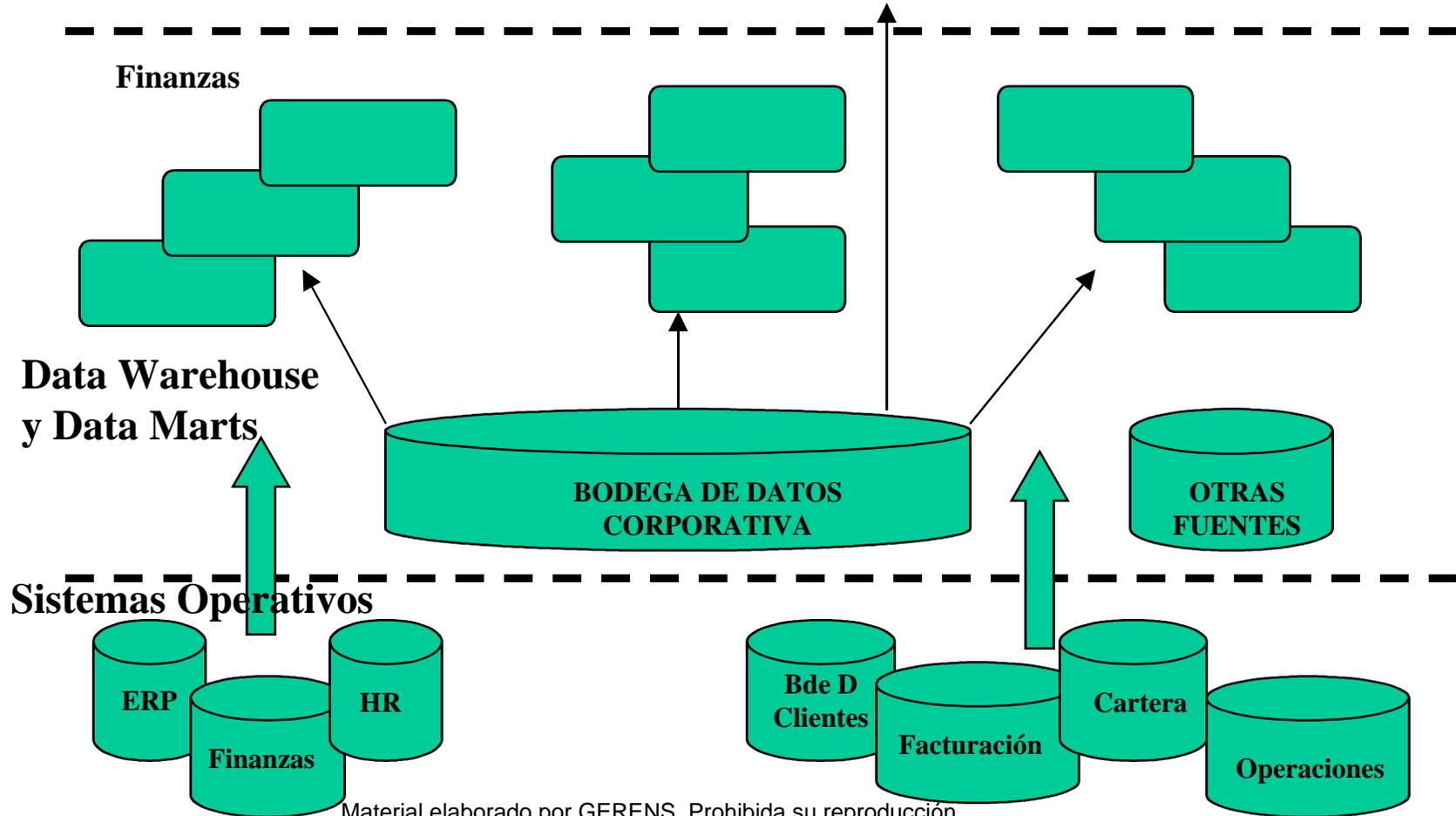
Consolidación de la Información

Balanced Scorecard

Sistema Integral de Medición

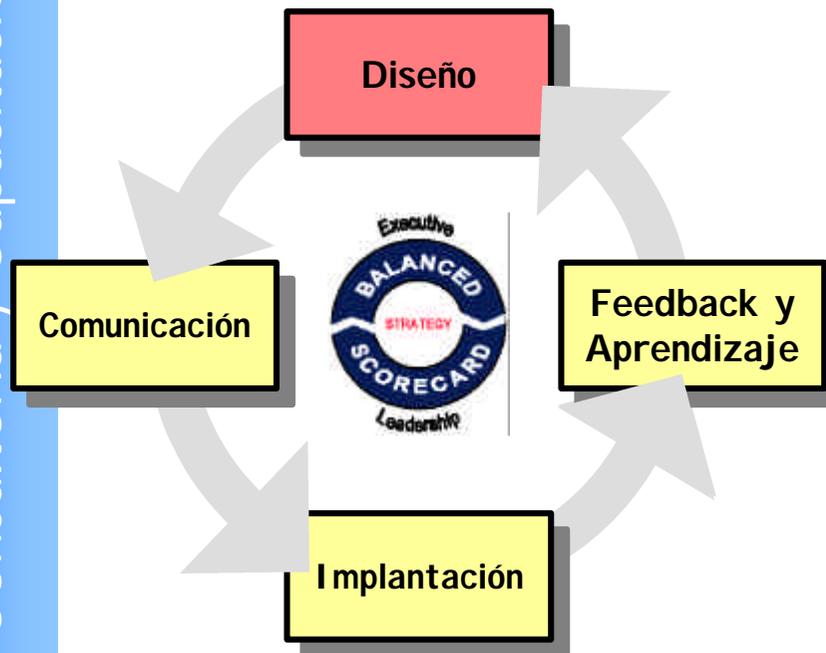
	▶	6	▶	6	▶	6
	6	6	6	▶	6	6
	▶	▶	6	▶	6	▶
	▶	6	▶	6	▶	6
	▶	▶	6	6	▶	▶

INTEGRACIÓN DE LA TECNOLOGÍA



Material elaborado por GERENS. Prohibida su reproducción

Estándares funcionales del BSC

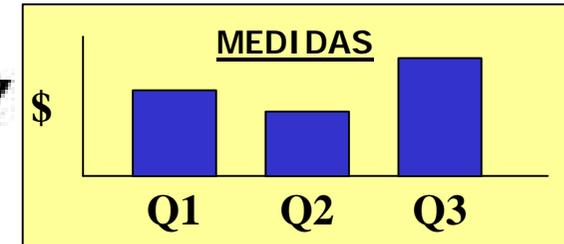
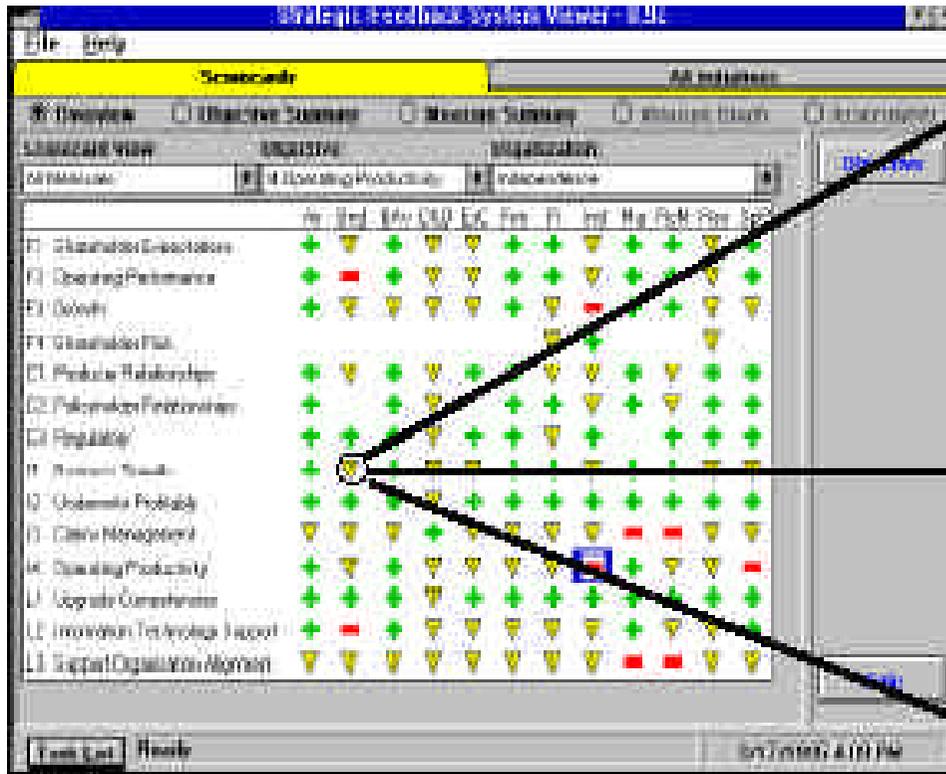


1. Diseño del Balanced Scorecard Proporcionar una estructura que soporte los elementos básicos del Balanced Scorecard (la nomenclatura puede variar)	
Perspectivas	Componentes entre los cuales la estrategia es desglosada; típicamente financiera, cliente, interna o procesos, aprendizaje y crecimiento
Objetivos	Propuestas estratégicas alineadas con las perspectivas
Indicadores	Indicadores de resultados (performance) ligados a un objetivo
Metas	Hitos cuantificables para cada indicador
Iniciativas	Acciones programadas, inversiones o proyectos orientados a desarrollar la estrategia
Diagramas causa - efecto	Representación gráfica de las relaciones causa - efecto entre los objetivos estratégicos en el Balanced Scorecard

Fuente: *The Balanced Scorecard Collaborative, Inc., 2009.*

Material elaborado por GERENS. Prohibida su reproducción

• **Feedback y Aprendizaje (ejemplo)**



VALORACIONES CUALITATIVAS

El crecimiento del negocio ha sido por encima de los resultados esperados en los cuatro últimos periodos. Valoración realizada por los responsables de la iniciativa:

- a. Eduardo M. 25-09-1999
- b. Eva P. 14-11-1999
- c. María E. 15-01-2000

Fuente: *The Balanced Scorecard Collaborative, Inc., 2000.*

Algunas Soluciones de BSC en el Mercado



CORVU BSC Solutions: <http://www.corvu.com>



Panorama PBVIEWS: <http://www.pbviews.com>



Visión Consultores: <http://www.vision-software.com> ←



Oracle BSC: www.oracle.com (antes Dynacard)



Gentia: www.gentia.com



Comshare: <http://www.comshare.com/index.html>



SAP: <http://www.sap.com/sem> ←



QPR ScoreCard: <http://www.qpr-tools.com/index.html>



SAS Institute: CFO Vision Software, www.sas.com



Alacrity: Alacrity Results Manager, www.alacrity.com

Material elaborado por GERENS. Prohibida su reproducción



RECOMENDACIONES PARA LA SELECCIÓN DEL MEJOR SOFTWARE PARA SU BALANCED SCORECARD:

- Evalúe aspectos funcionales (conceptuales) y técnicos del software.
- Utilice listas de verificación (checklist), complemente con preguntas abiertas y entrevistas con el proveedor del software.
- Revise evaluaciones externas (publicaciones revistas)
- Compruebe las referencias de los clientes
- Conozca y evalúe la competencia
- Pregunte por futuras aplicaciones del software
- Tenga en cuenta la integración con otras aplicaciones de su empresa y/o demás herramientas de apoyo a la toma de decisiones.
- Investigue antecedentes de la forma como se desarrollo el software. (Viene directamente de los creadores del concepto o es una interpretación de un tercero)



REQUERIMIENTOS O ASPECTOS A EVALUAR EN UN SOFTWARE PARA SU BALANCED SCORECARD:

A) REQUERIMIENTOS FUNCIONALES (CONCEPTUALES):

- **Objetos conceptuales de la metodología**
- **Proceso de gestión**
- **Aprendizaje y feedback estratégico**

B) REQUERIMIENTOS TÉCNICOS:

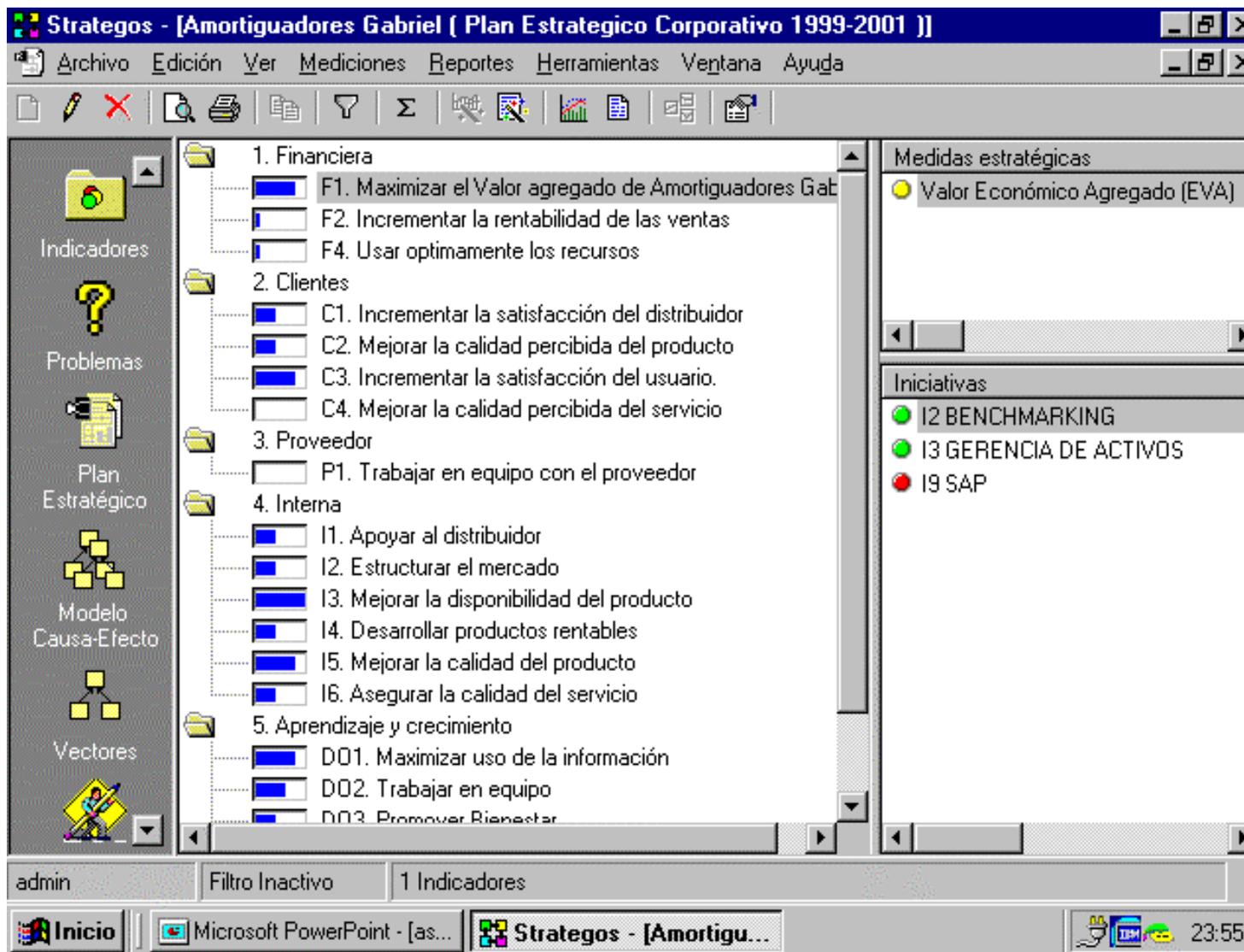
- **Facilidad de uso**
- **Capacidad de análisis cuantitativo y cualitativo**
- **Administración**
- **Despliegue corporativo**
- **Funcionalidad, Fiabilidad, Eficiencia, Portabilidad, Facilidad de mantenimiento.**

EJEMPLO DE UNA LISTA DE VERIFICACIÓN:

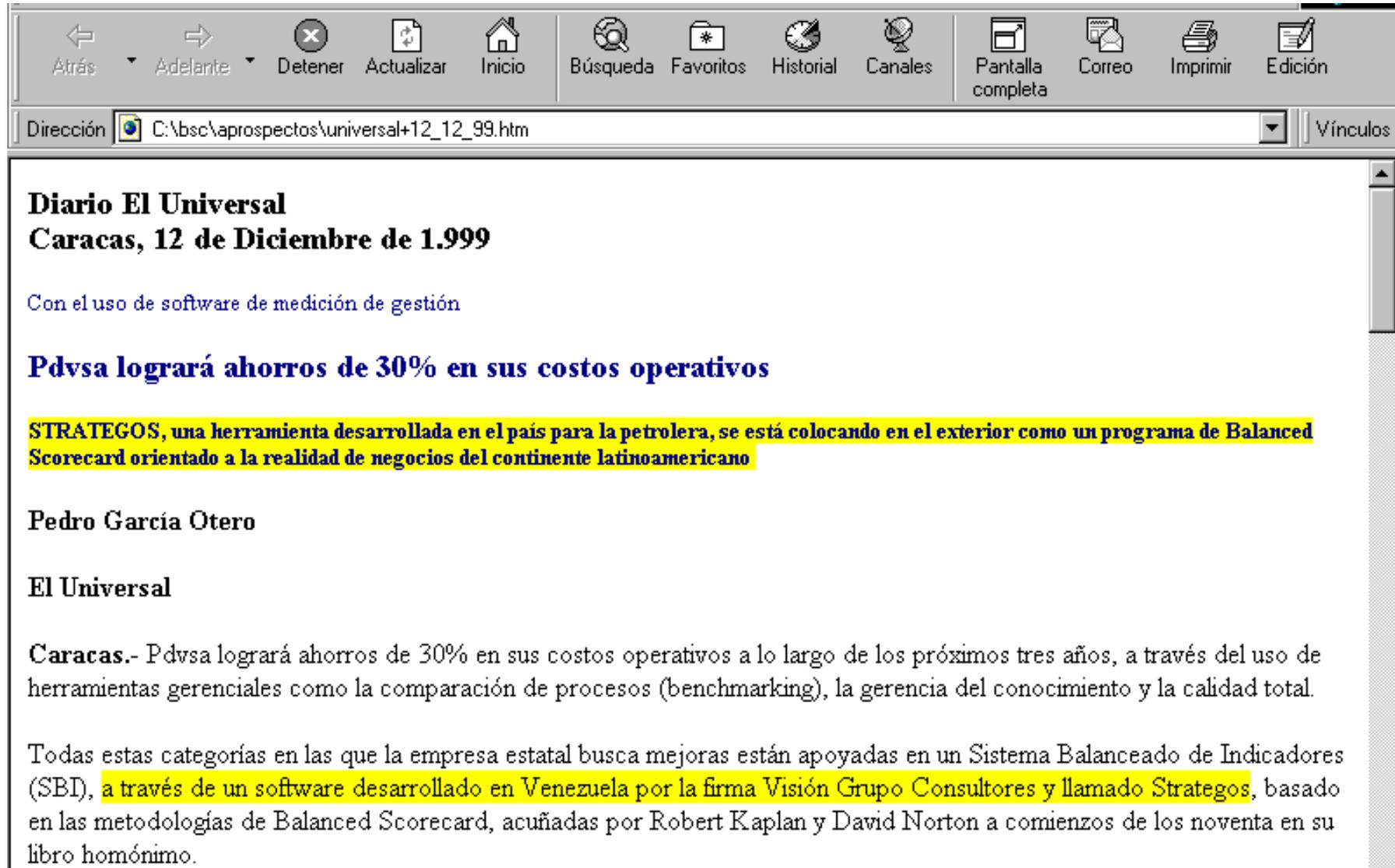
REQUERIMIENTOS FUNCIONALES (CONCEPTUALES)

Atributo	Si	No
Incluye los Conceptos del BSC que aplican a mi Organización: <ul style="list-style-type: none"> • Orientación Estratégica: Misión, Visión • Perspectivas • Modelo y Relaciones Causa Efecto (Linkage Diagram) • Vectores Estratégicos • Objetivos Estratégicos • Indicadores Estratégicos • Metas • Iniciativas 		
Maneja Diferentes Ambitos Organizacionales		
Drill Down		
Análisis de Arbol Estructurado de Indicadores (Dupont)		
Análisis de Sensibilidad		
Manejo de Indicadores no estructurados – No Numéricos(texto)		
Valor Actual de Indicador vs Meta (con bandas y semáforo)		

Strategos[®] Sistema para Planificación Estratégica y Control de Gestión



LOGROS



Atrás Adelante Detener Actualizar Inicio Búsqueda Favoritos Historial Canales Pantalla completa Correo Imprimir Edición

Dirección C:\bsc\apropectos\universal+12_12_99.htm Vínculos

Diario El Universal
Caracas, 12 de Diciembre de 1.999

Con el uso de software de medición de gestión

Pdvsá logrará ahorros de 30% en sus costos operativos

STRATEGOS, una herramienta desarrollada en el país para la petrolera, se está colocando en el exterior como un programa de Balanced Scorecard orientado a la realidad de negocios del continente latinoamericano

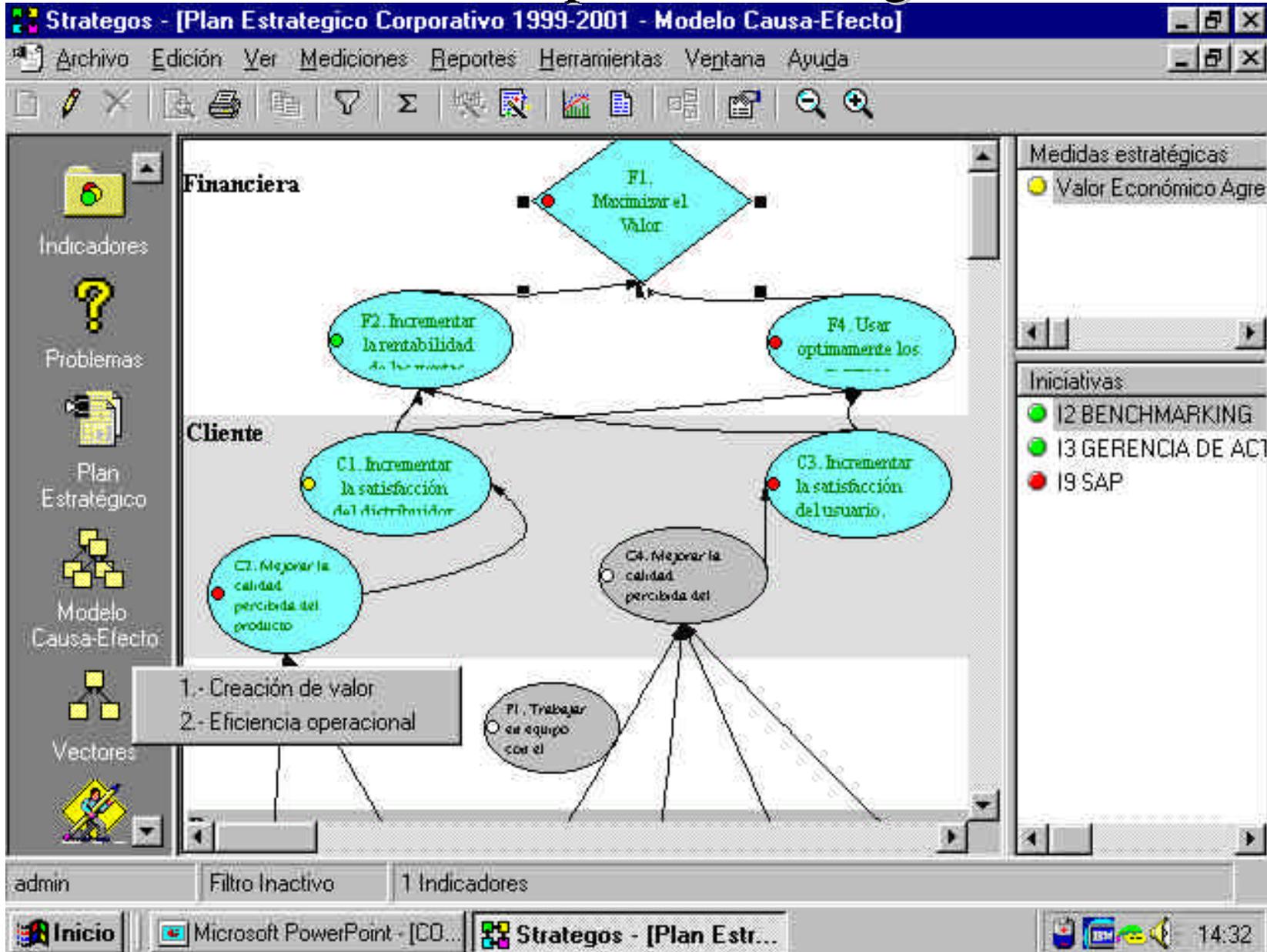
Pedro García Otero

El Universal

Caracas.- Pdvsá logrará ahorros de 30% en sus costos operativos a lo largo de los próximos tres años, a través del uso de herramientas gerenciales como la comparación de procesos (benchmarking), la gerencia del conocimiento y la calidad total.

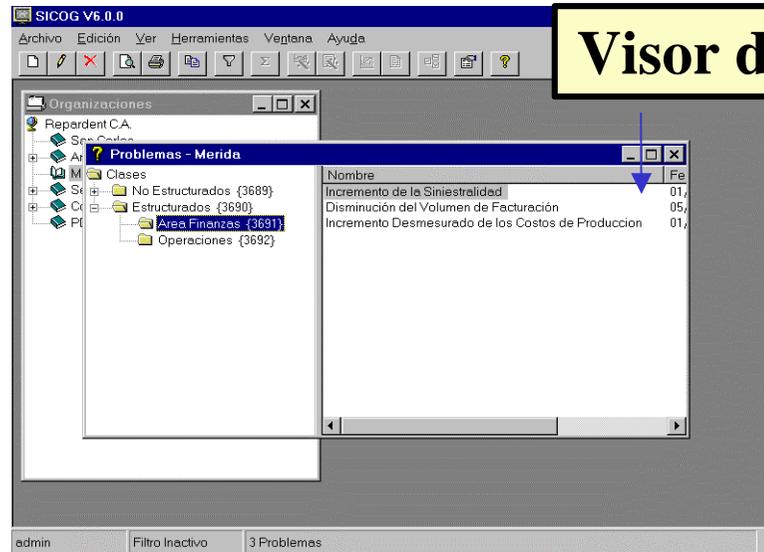
Todas estas categorías en las que la empresa estatal busca mejoras están apoyadas en un Sistema Balanceado de Indicadores (SBI), a través de un software desarrollado en Venezuela por la firma Visión Grupo Consultores y llamado Strategos, basado en las metodologías de Balanced Scorecard, acuñadas por Robert Kaplan y David Norton a comienzos de los noventa en su libro homónimo.

Funciones Relevantes: Modelamiento del Mapa de Estratégico



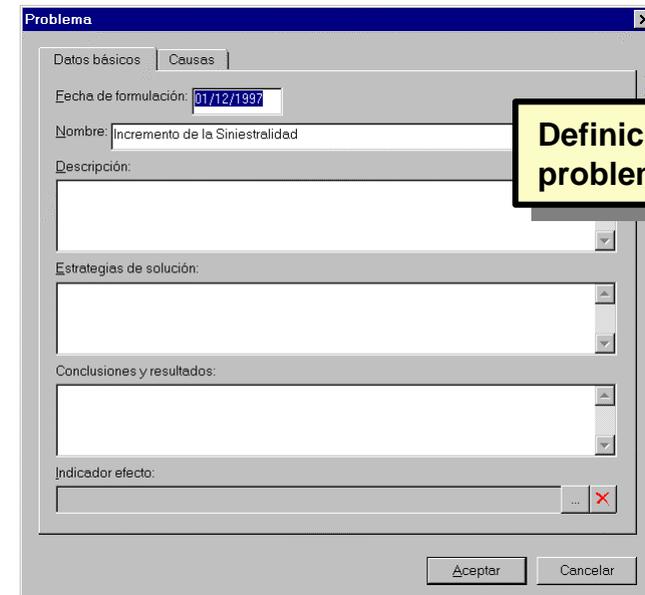
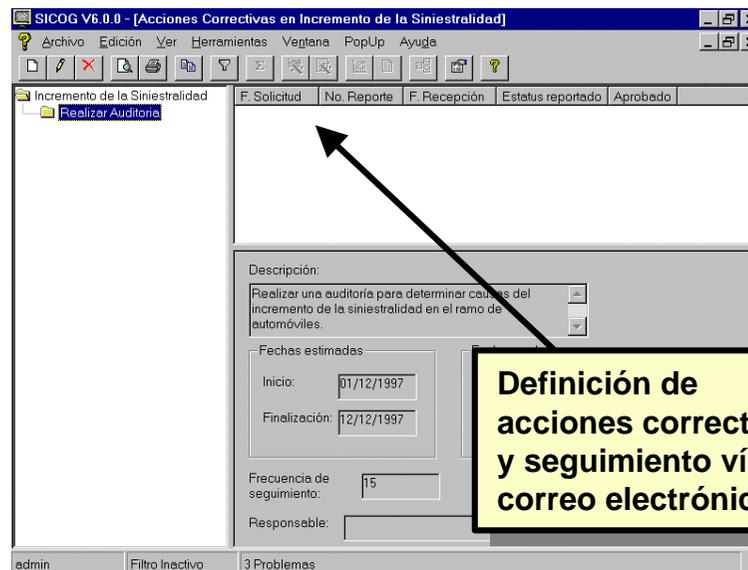
Funciones Relevantes: (La Estrategia Emergente)

Seguimiento y acciones correctivas

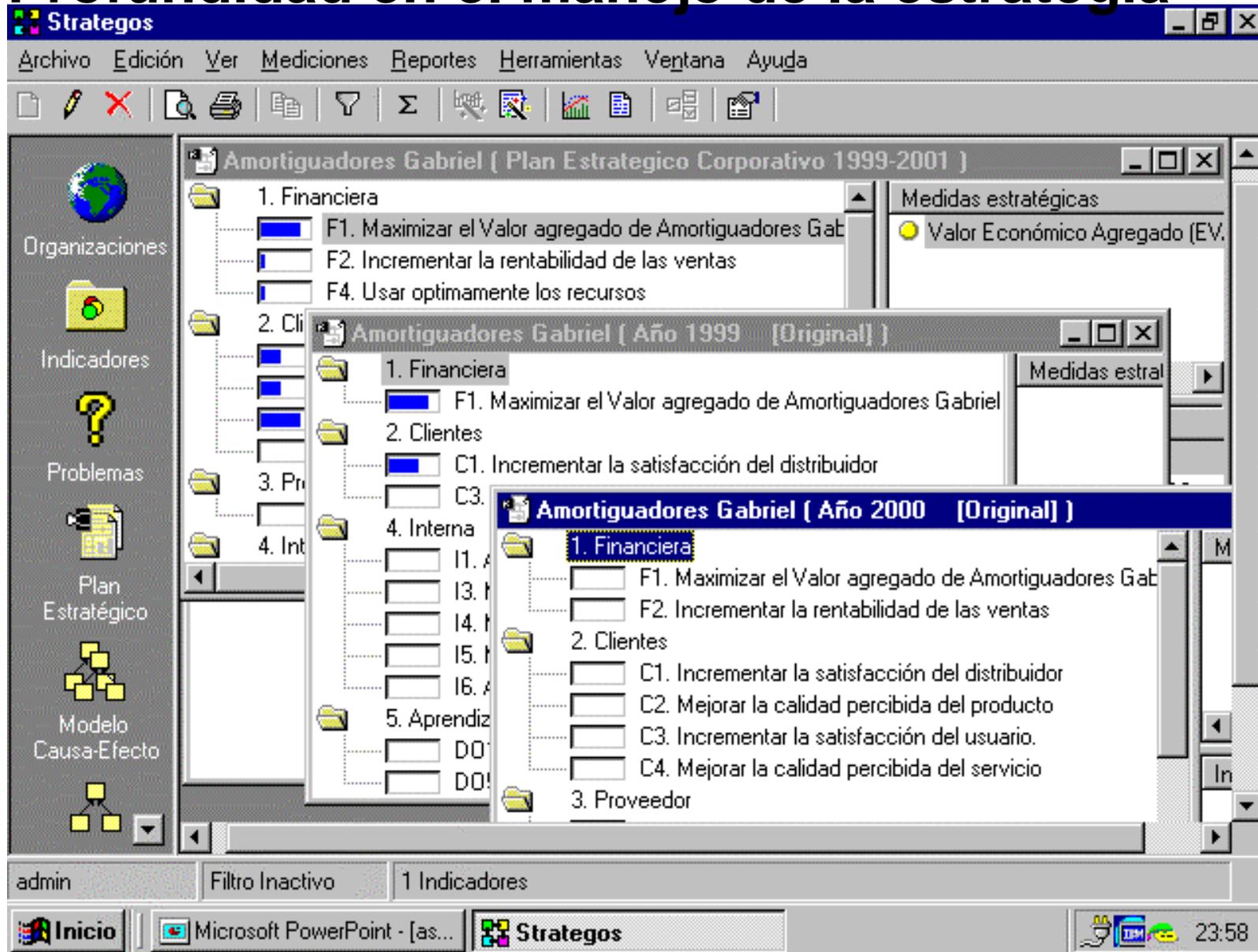


Definir problemas: Situaciones que se puedan presentar durante el proceso de evaluación, debido a desviaciones en el comportamiento de los indicadores, o problemas producto de situaciones conflictivas no detectables a través de indicadores (información no estructurada).

Para cada problema se pueden definir **acciones correctivas**, Responsables de ejecutarlas y registrar la **información de seguimiento** (avances en la ejecución de las acciones).



Funciones Relevantes: Profundidad en el manejo de la estrategia

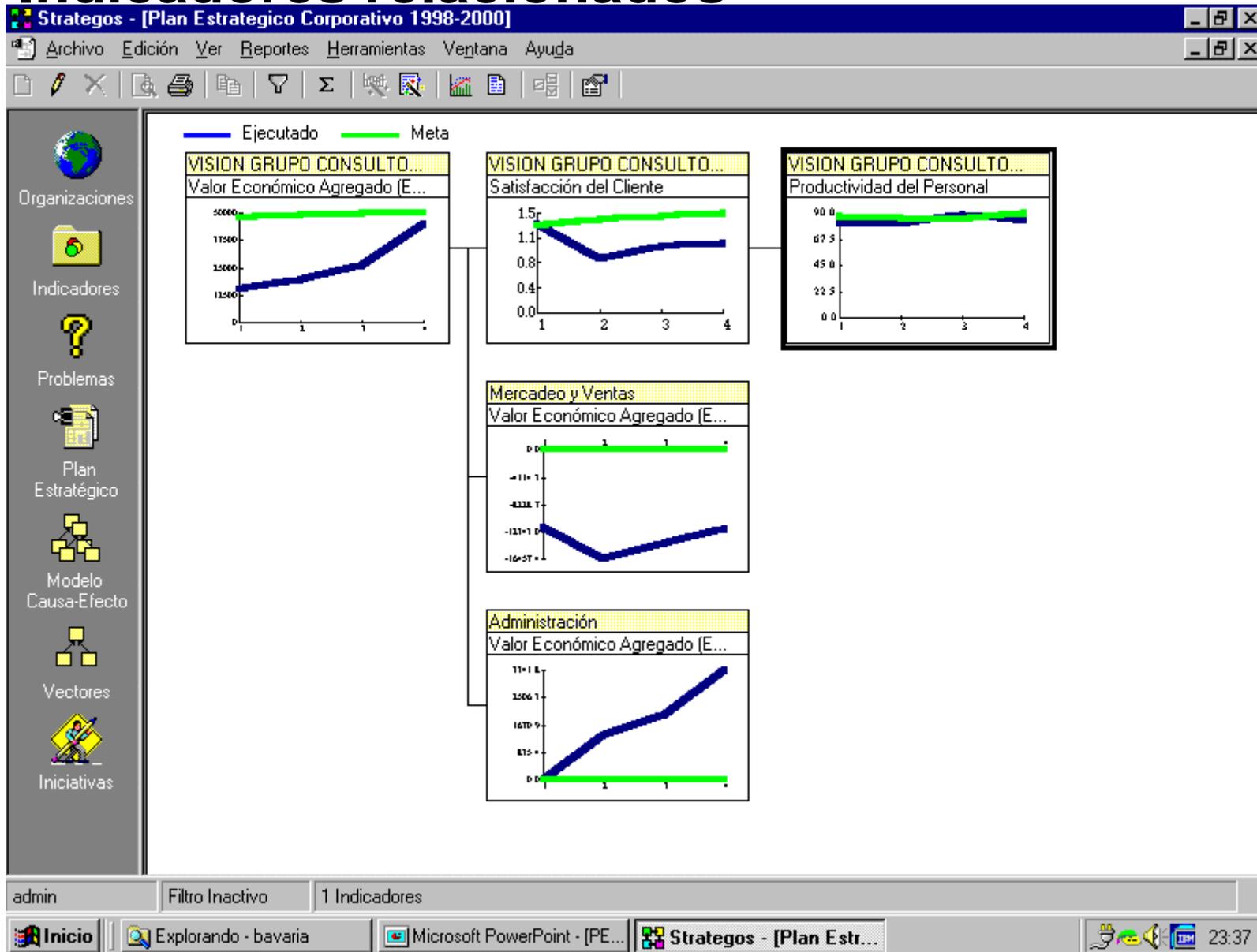


Funciones Relevantes

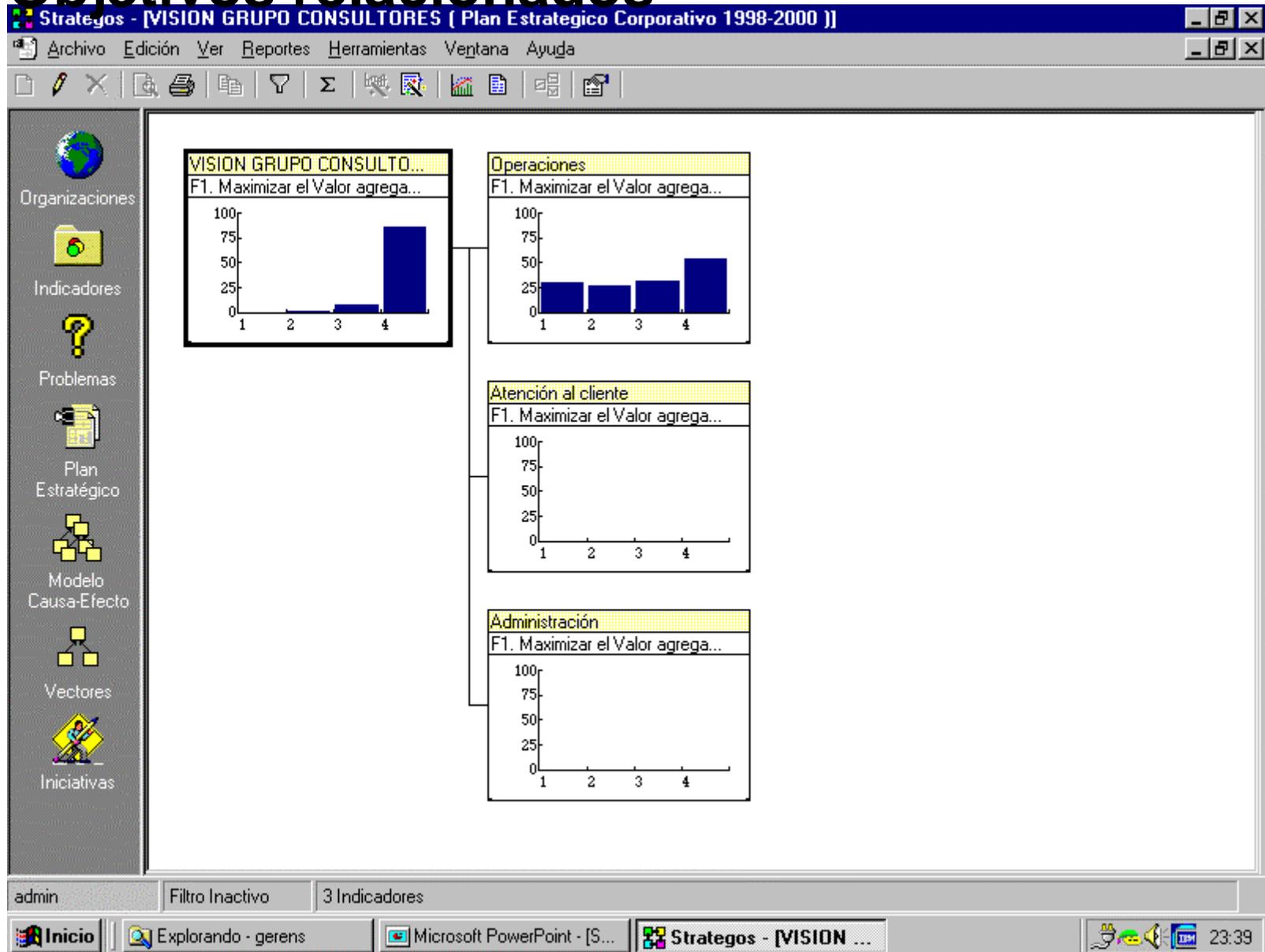
Encadenamiento de los planes estratégicos

The screenshot displays the 'Strategos' software interface, which is used for managing strategic plans. The main window shows a tree structure of plans and their associated measures. The tree is organized into four main categories: 1. Financiera, 2. Clientes, 3. Proveedores, and 4. Interna. Each category contains specific measures, such as 'F1. Maximizar el Valor agregado de Amortiguadores Gabriel' under '1. Financiera' and 'C1. Incrementar la satisfacción del distribuidor' under '2. Clientes'. The interface also includes a menu bar with options like 'Archivo', 'Edición', 'Ver', 'Mediciones', 'Reportes', 'Herramientas', 'Ventana', and 'Ayuda'. A toolbar with various icons is located below the menu bar. On the left side, there is a sidebar with icons for 'Organizaciones', 'Indicadores', 'Problemas', 'Plan Estratégico', and 'Modelo Causa-Efecto'. At the bottom, there is a status bar showing 'admin', 'Filtro Inactivo', and '0 Indicadores'. The taskbar at the very bottom shows the 'Inicio' button, 'Microsoft PowerPoint - [as...]', and the 'Strategos' application icon, along with the system clock showing '23:54'.

Funciones Relevantes: Indicadores relacionados



Funciones Relevantes: Objetivos relacionados



Strategos - Microsoft Internet Explorer

Archivo Edición Ver Ir a Favoritos Ayuda

STRATEGOS WEB

Atrás Adelante Detener Actualizar Inicio Búsqueda Favoritos Historial Canales Pantalla completa Corre

Dirección <http://localhost/strategosweb/strategos.ASP?wCI=login&wCE=Form1>

Strategos



Home

Plan Estratégico 

Causa Efecto

Vectores

Iniciativas

Indicadores

Cerrar Sesión de Trabajo

CORPORACIÓN ABC

Plan Estratégico Corporativo 1998-2003

1. Financiera

-  [F1. Maximizar el Valor agregado a la Corporación \(85.07%\)](#)
-  [F2. Incrementar sostenidamente los ingresos \(0.00%\)](#)
-  [F3. Mejorar eficiencia Operacional \(65.85%\)](#)
-  [F4. Optimizar el uso del Capital \(3.33%\)](#)

2. Clientes

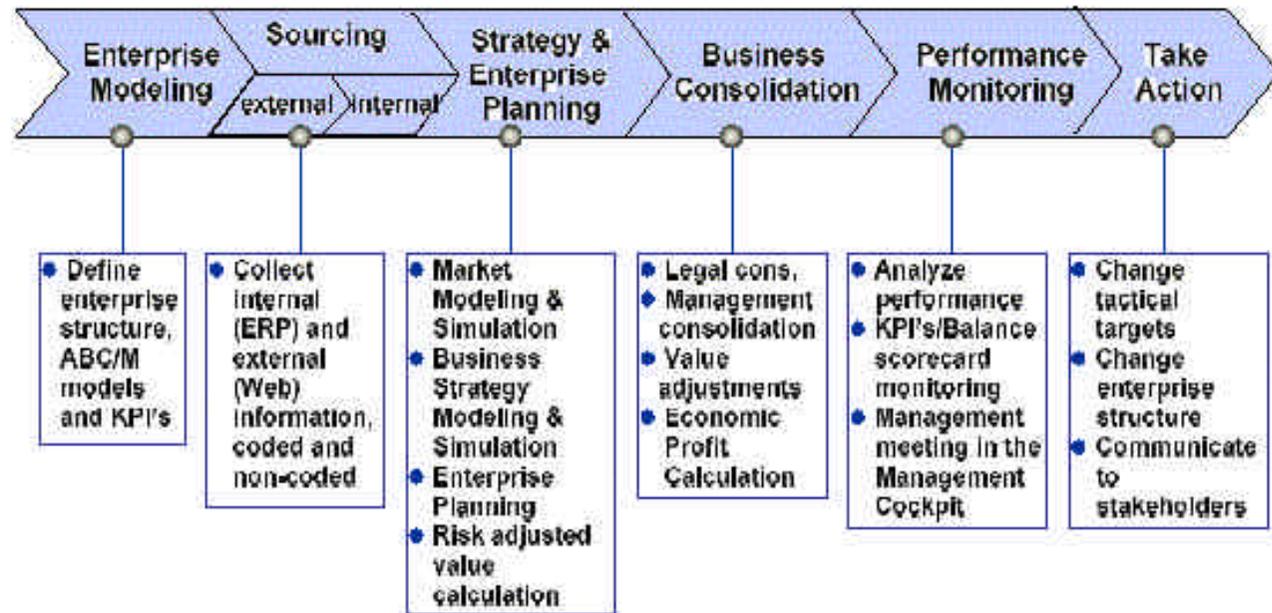
-  [C1. Incrementar la cartera de clientes \(44.13%\)](#)
-  [C2. Aumentar la satisfacción Posventa \(50.83%\)](#)
-  [C3. Lograr la lealtad de los clientes Mayores \(0.00%\)](#)

3. Interna

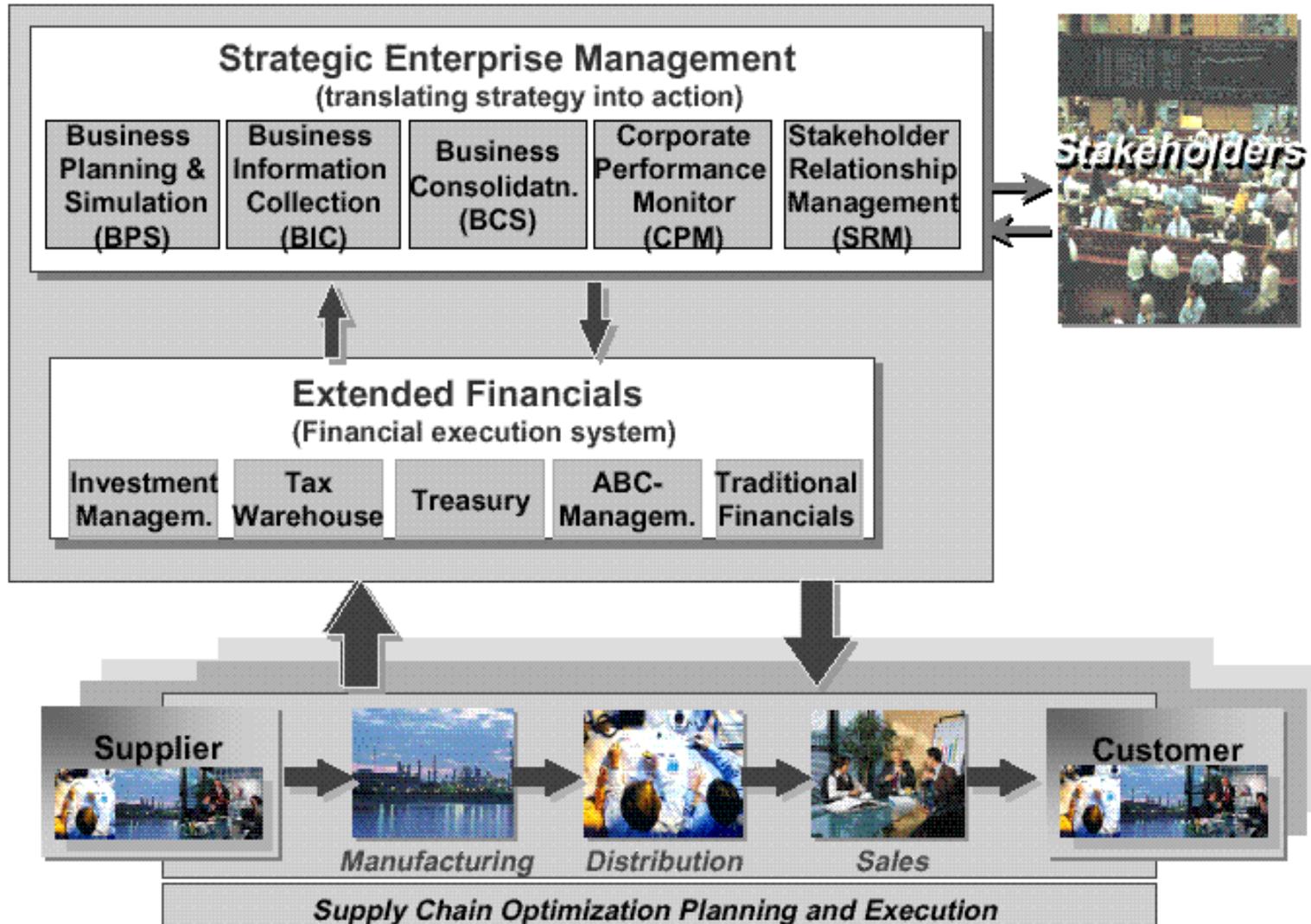
-  [I1. Desarrollar negocios de creación de valor \(54.05%\)](#)
-  [I3. Incrementar y diversificar la capacidad de desarrollo \(100.00%\)](#)

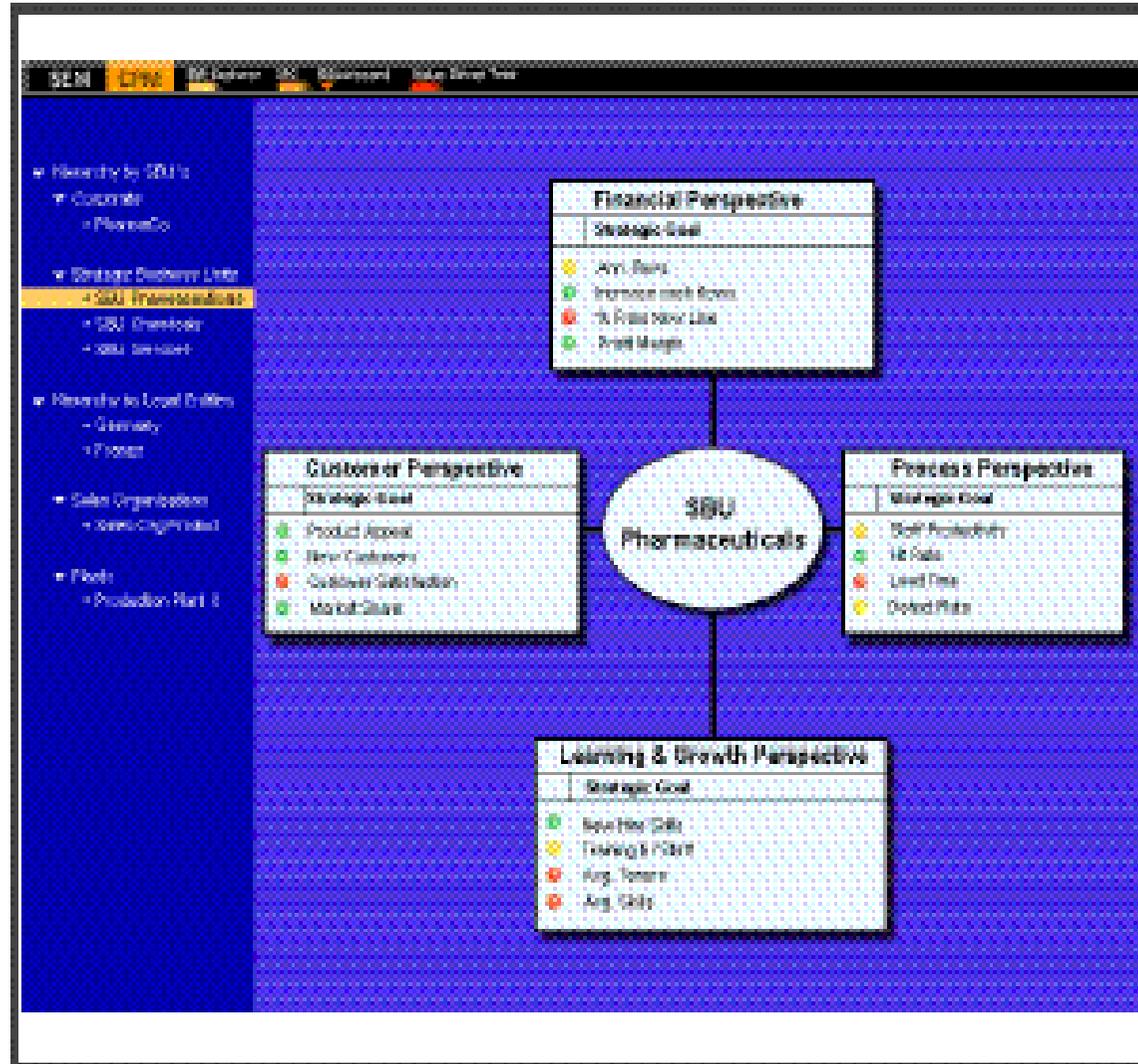


Orientación del Strategic Enterprise Management



© SAP AG 1999 SEM_overview (PM) 22.04.99





Sistemas de Inteligencia del Negocio:

“Describe la capacidad de una empresa para acceder y explorar información, y analizarla para desarrollar conocimiento y entendimiento, que llevan a una toma de decisiones mejor y más informada”. (Gartner Group)

“Conceptos y técnicas que facilitan el acceso y análisis de información para toma de decisiones de gestión estratégica y operativa de los negocios”.

Sistemas de Soporte de Decisiones:

“Sistema que permite la consulta y análisis multidimensional de información de gestión por parte de los usuarios. Permite que el usuario arme sus consultas y en algunos casos simule situaciones”



Aplicaciones Análíticas:

“Sistemas basados en herramientas de presentación gráfica que permite analizar la información de gestión vinculada a algún tema. Por ejemplo; Análisis de ventas, de mercadeo, financiero, etc. Las más sofisticadas incorporan módulos de data mining y forecasting.”



Material elaborado por GERENS. Prohibida su reproducción

Reporting Corporativo:

“Sistema orientado a la producción de informes de gestión, generalmente con orientación económica-financiera, periodicidad acorde con las presentaciones a la dirección y a entes externos”



CRM - Customer Relation Management

“Es una estrategia de negocios diseñada para optimizar rentabilidad, e ingresos, a través de la satisfacción del cliente” (Gartner Group)

Presupuestación:

“Herramientas que permiten armar el modelo de presupuestación y administrar el proceso de presupuestación de la empresa”

