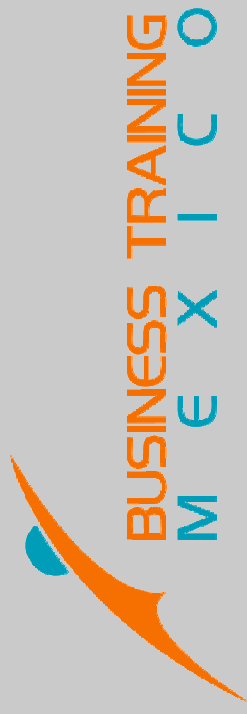


Balanced Scorecard (BSC)

Básicos de una organización enfocada a la estrategia



Básicos del BSC

De estudios:

- **Únicamente el 35% de las organizaciones mencionan que su sistema de medición es efectivo.**
- **El 80% de las compañías más grandes quieren cambiar su sistema de medición de desempeño.**
- **“El empleado necesita información sobre la que pueda actuar” .**
- **El método tradicional de medición ha sido con “Enfoque Financiero” .**

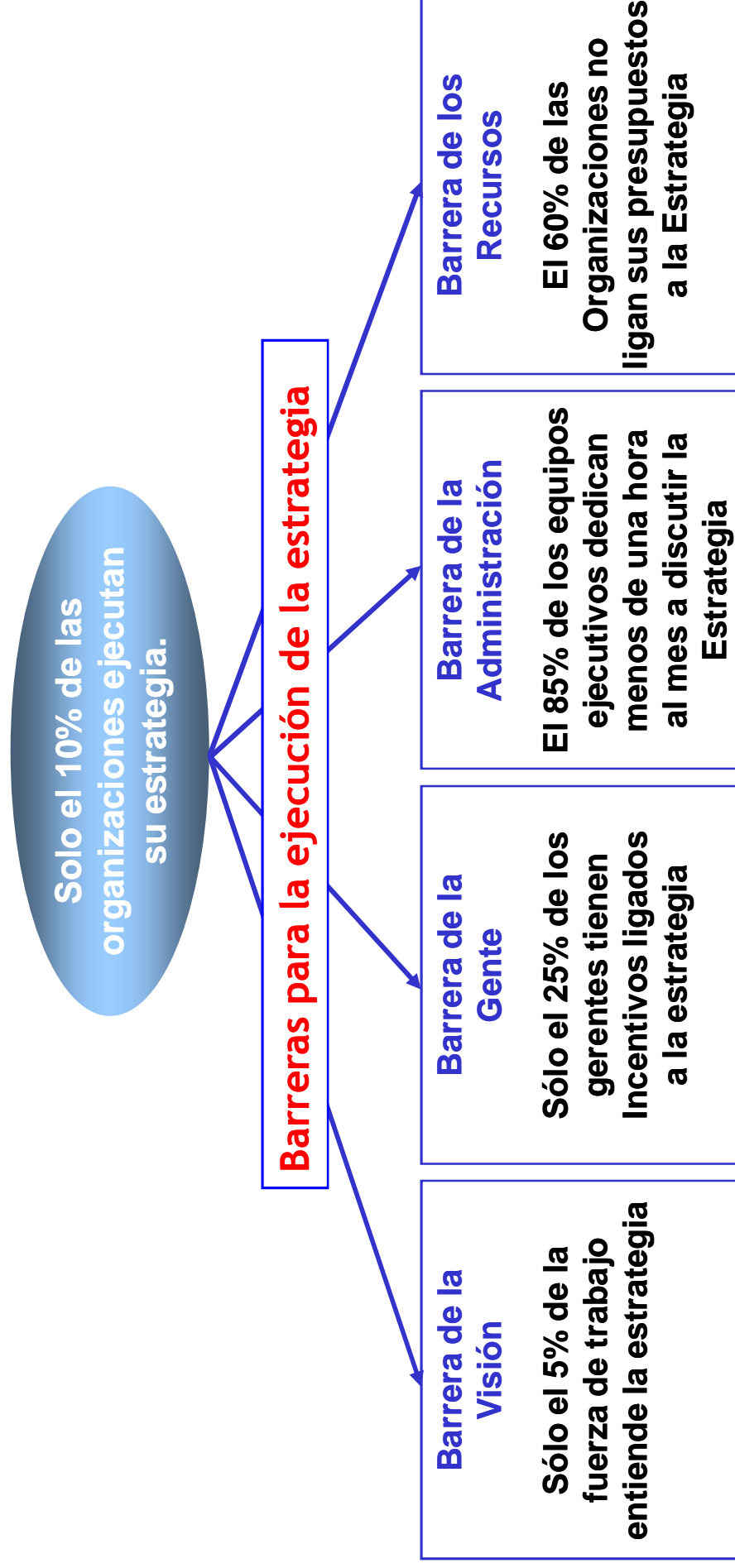


Implementación de Estrategia

- **70% de las fallas de los negocios, no se debe a una pobre estrategia sino a una pobre implementación.**
- **Únicamente el 10% de las estrategias son implementadas exitosamente.**
- **Barreras en la ejecución:**
 - **Visión**
 - **Gente**
 - **Administración**
 - **Recursos**

Estrategia: Implementarla

Barreras para Implementar las Estrategia



Adaptado del material desarrollado por Robert S. Kaplan y David P. Norton



Balanced Scorecard (BSC)

- Es una filosofía práctica de gerenciamiento y fue desarrollada en la Universidad de Harvard por los profesores Robert Kaplan y David Norton en 1992. Su principal característica es que mide los factores financieros y no financieros del estado de resultados de la empresa.



- Conceptualmente, El Balanced Scorecard (BSC) es un modelo de gestión que ayuda a las organizaciones a traducir la estrategia en objetivos operacionales que direccionen el comportamiento y el desempeño.

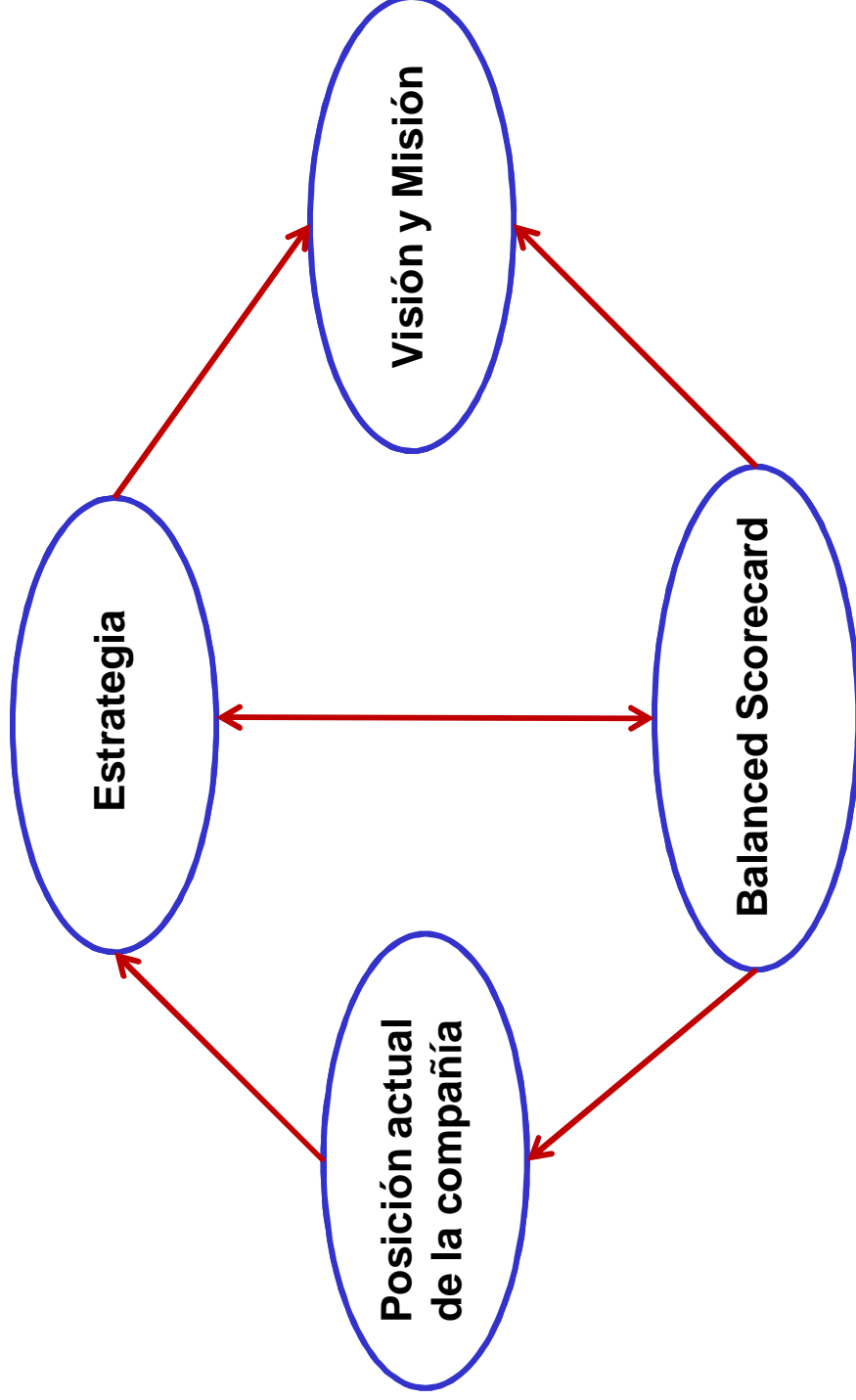


Balanced Scorecard (BSC)

- Se trata de un poderoso instrumento para medir el desempeño corporativo y se ha demostrado que es la herramienta más efectiva para enlazar la visión y la estrategia a cuatro perspectivas diferentes, que son:
 - **La financiera**
 - **La del cliente**
 - **La del proceso interno**
 - **La de formación y crecimiento**



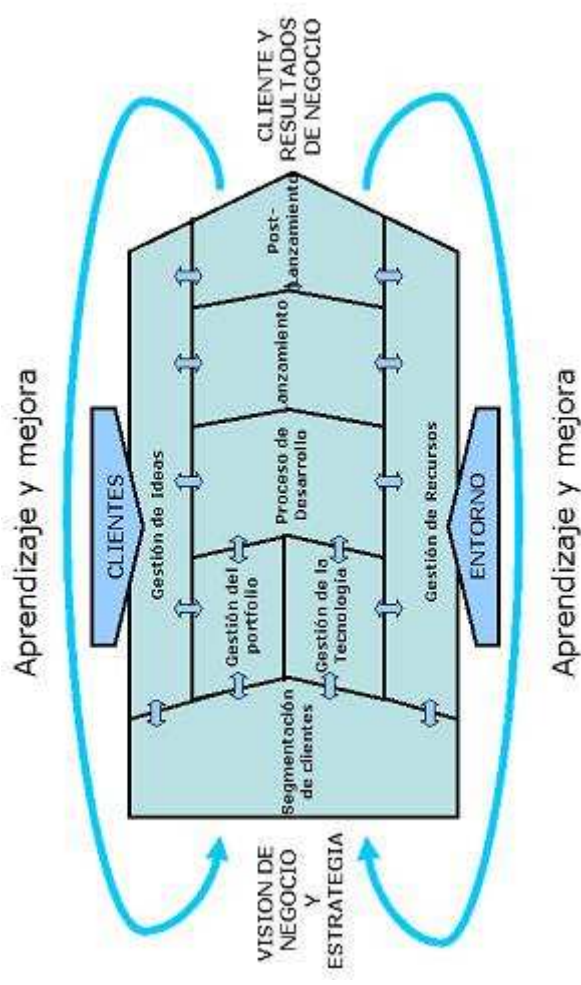
El BSC dentro del sistema de gerenciamiento





Balanced Scorecard...

Es una herramienta de gerenciamiento que permite traducir la estrategia y la misión de una organización en un conjunto completo de medidas de desempeño tal que informa a la alta gerencia sobre cómo la organización avanza hacia el logro de sus objetivos.





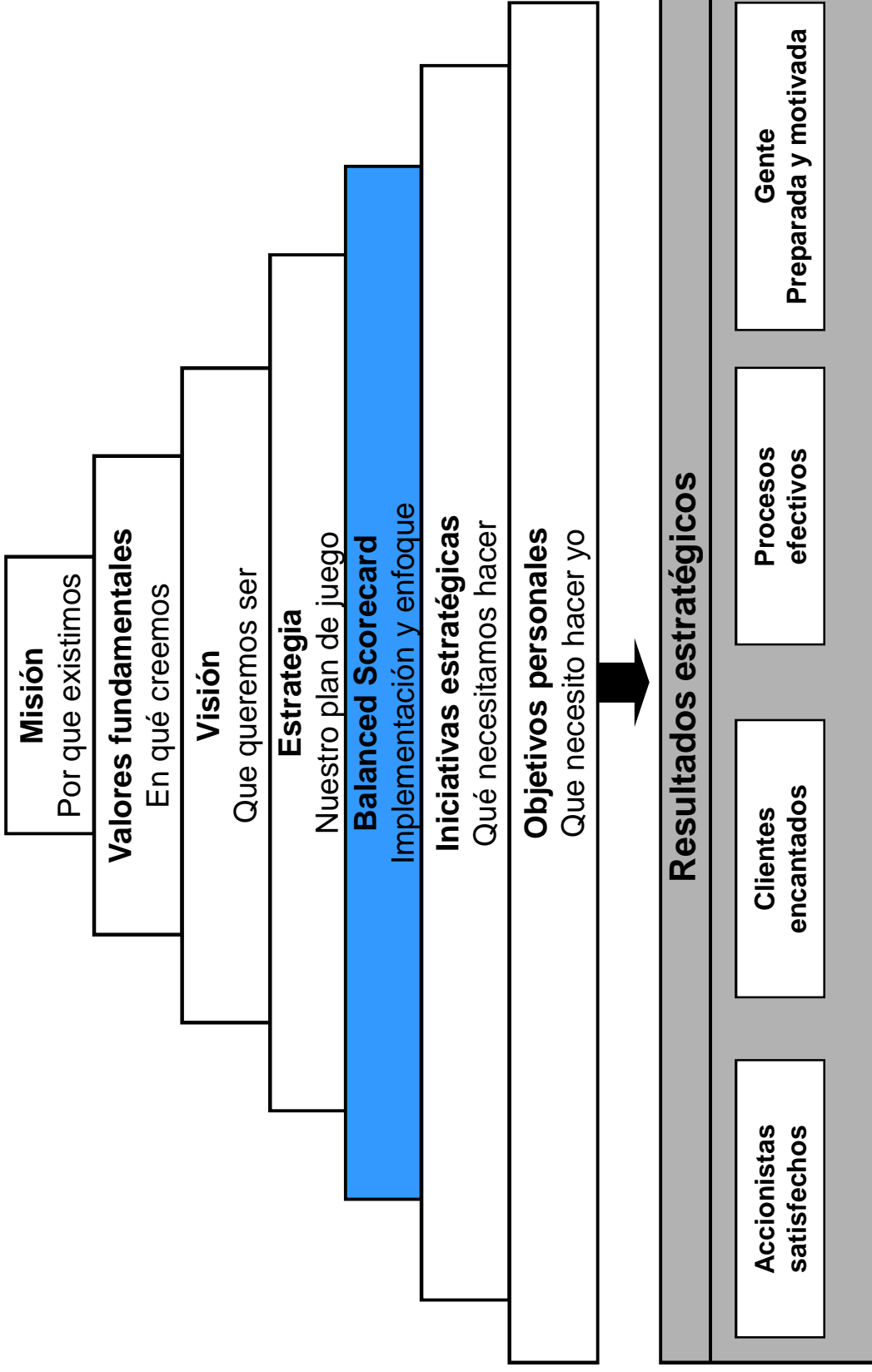
Balanced Scorecard...

Algunas características

- *Incluye medidas financieras y no financieras.*
- *Incluye medidas referidas al corto y largo plazo.*
- *Incluye medidas que reflejan los resultados de esfuerzos pasados y medidas inductoras de la actuación financiera futura.*
- *Las medidas responden a relaciones de causa y efecto.*
- *Contiene la cantidad suficiente de datos para dar un cuadro completo y NO MÁS.*



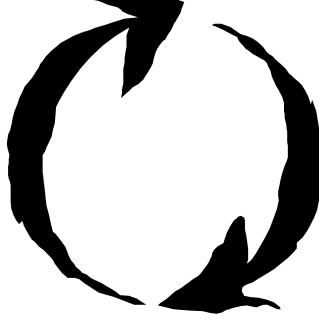
BSC traduce la visión y estrategia en términos operativos





Estrategia: Querer Tenerla

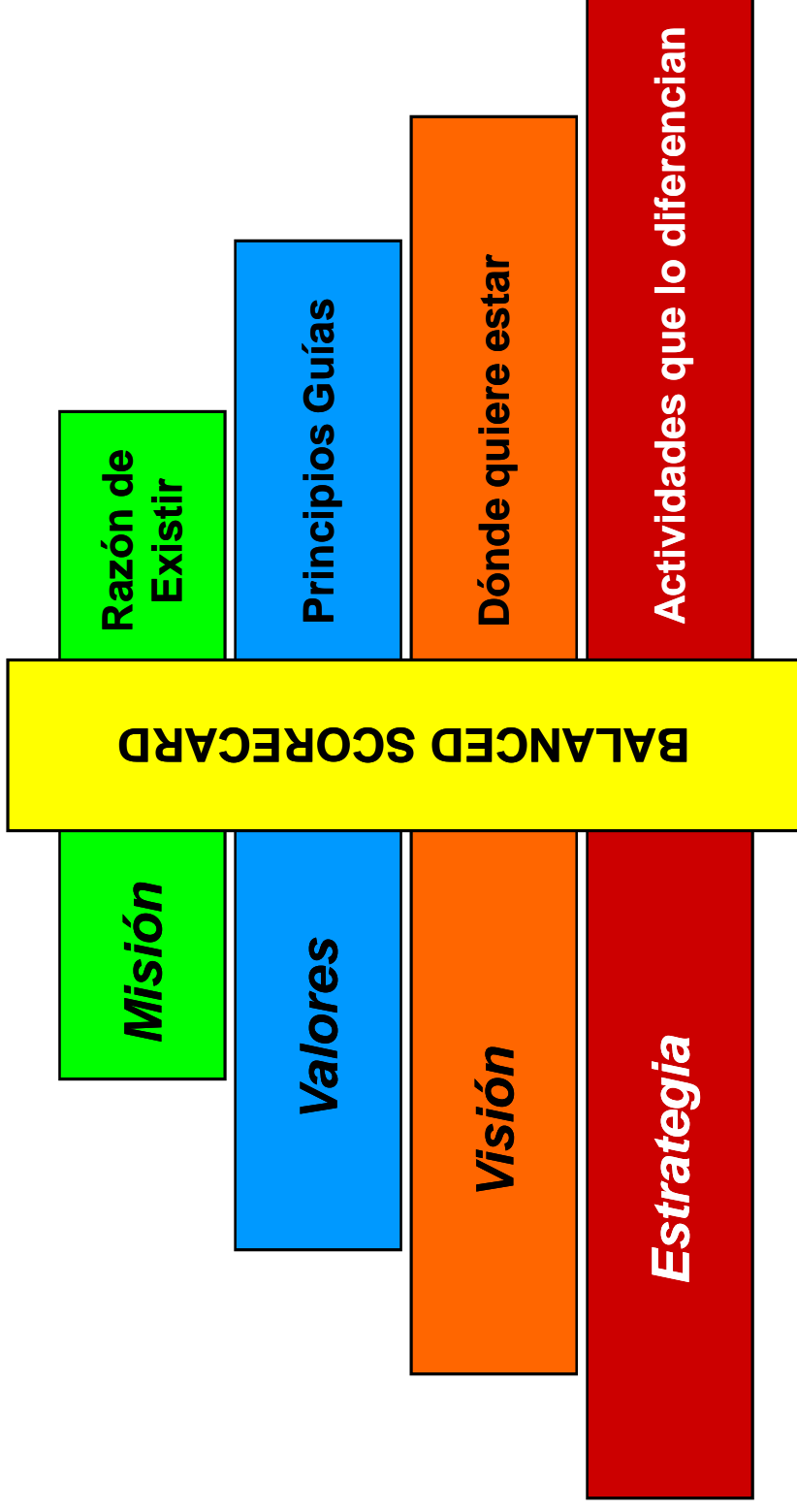
- Estrategia: es el puente entre Misión-Visión.
- Ayuda a Crear Valor.
- Importancia de la Administración del Proceso Estratégico.





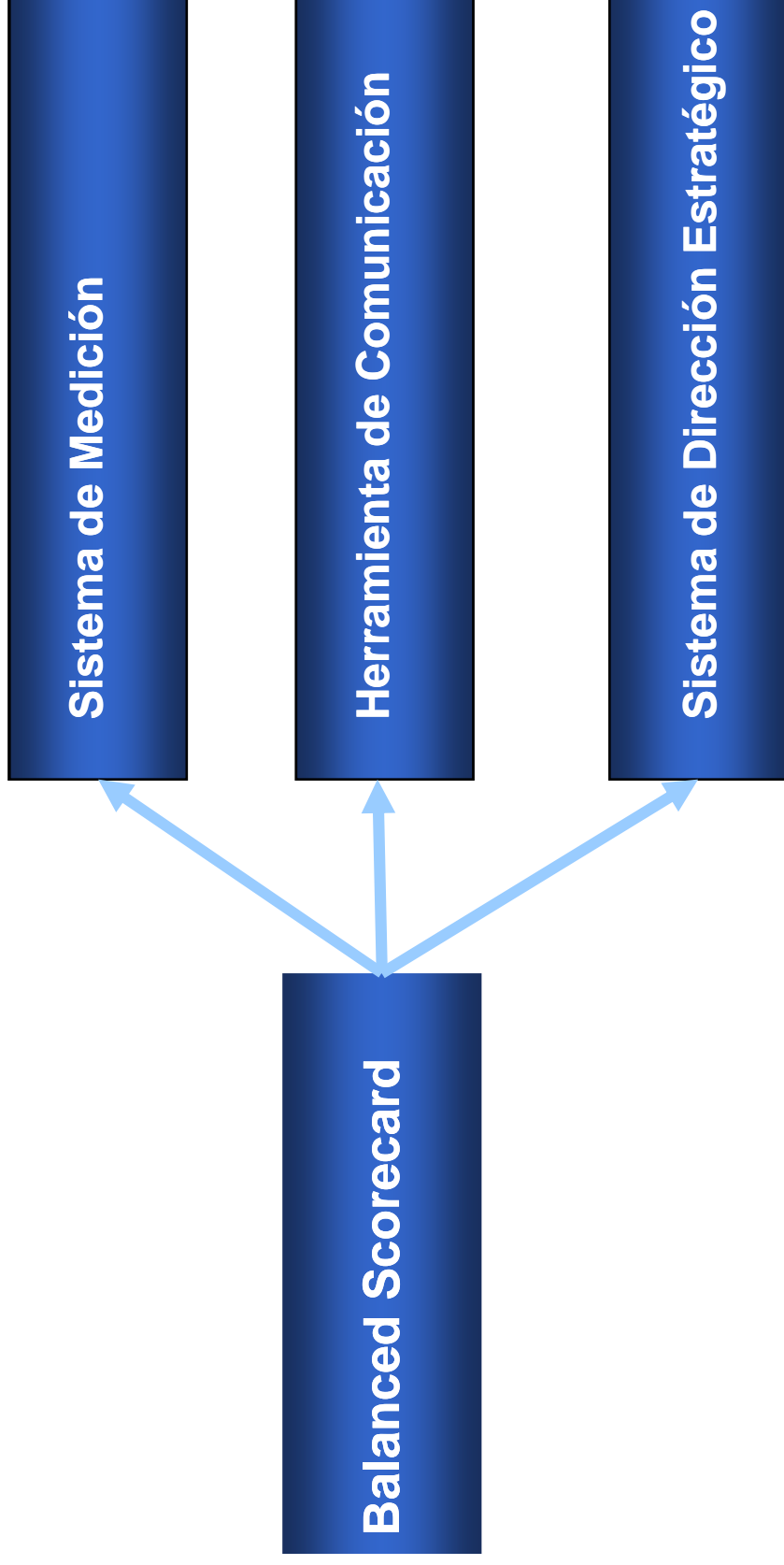
Básicos del BSC

El BSC traduce a la organización la Misión, Valores, Visión y Estrategia

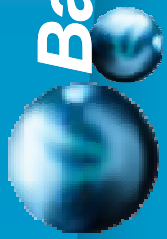




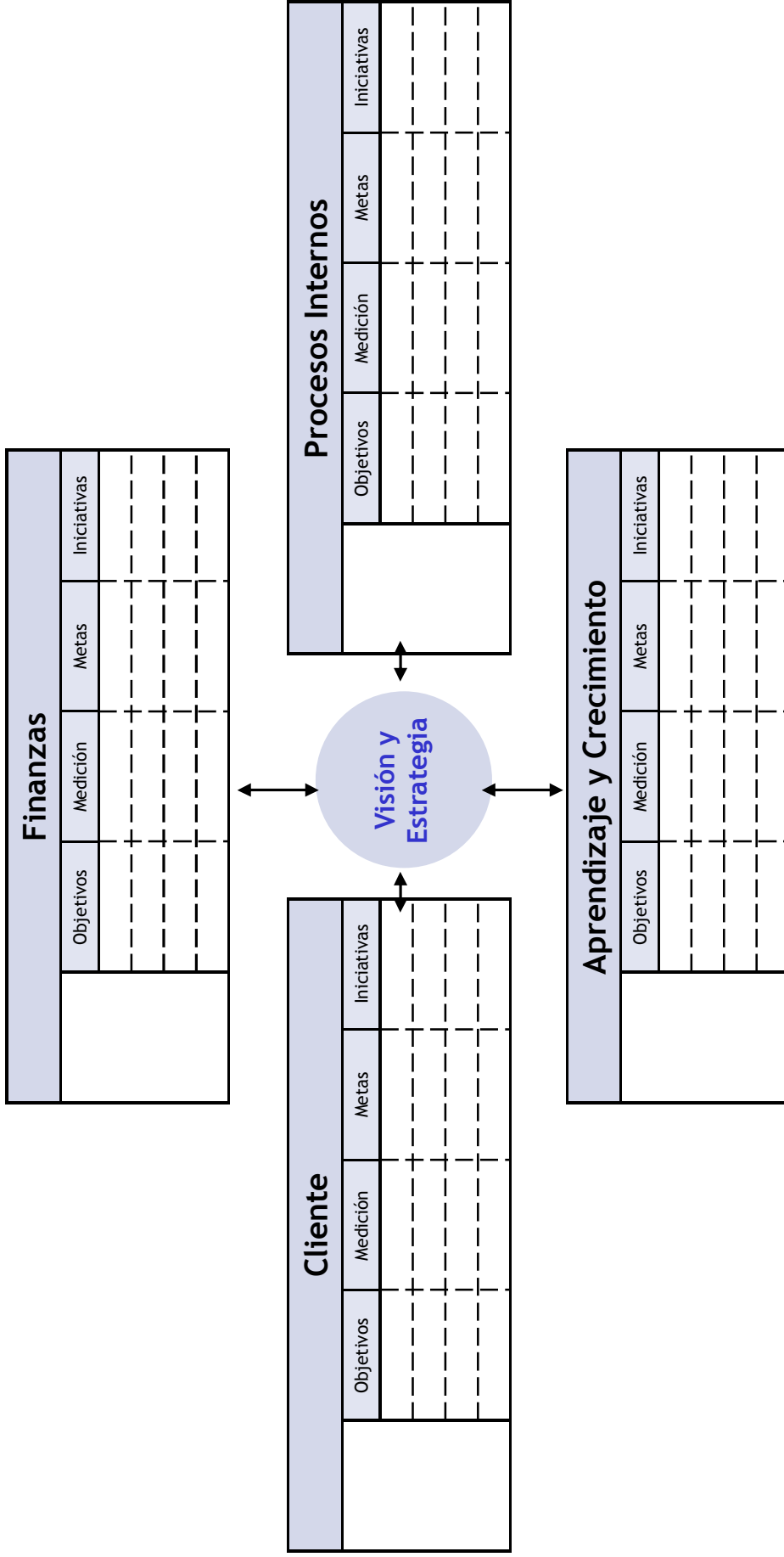
¿Qué es un *Balanced Scorecard*?



Traducciones del término: Cuadro Mando Integral, Tablero de Control Balanceado, Anotador Balanceado.



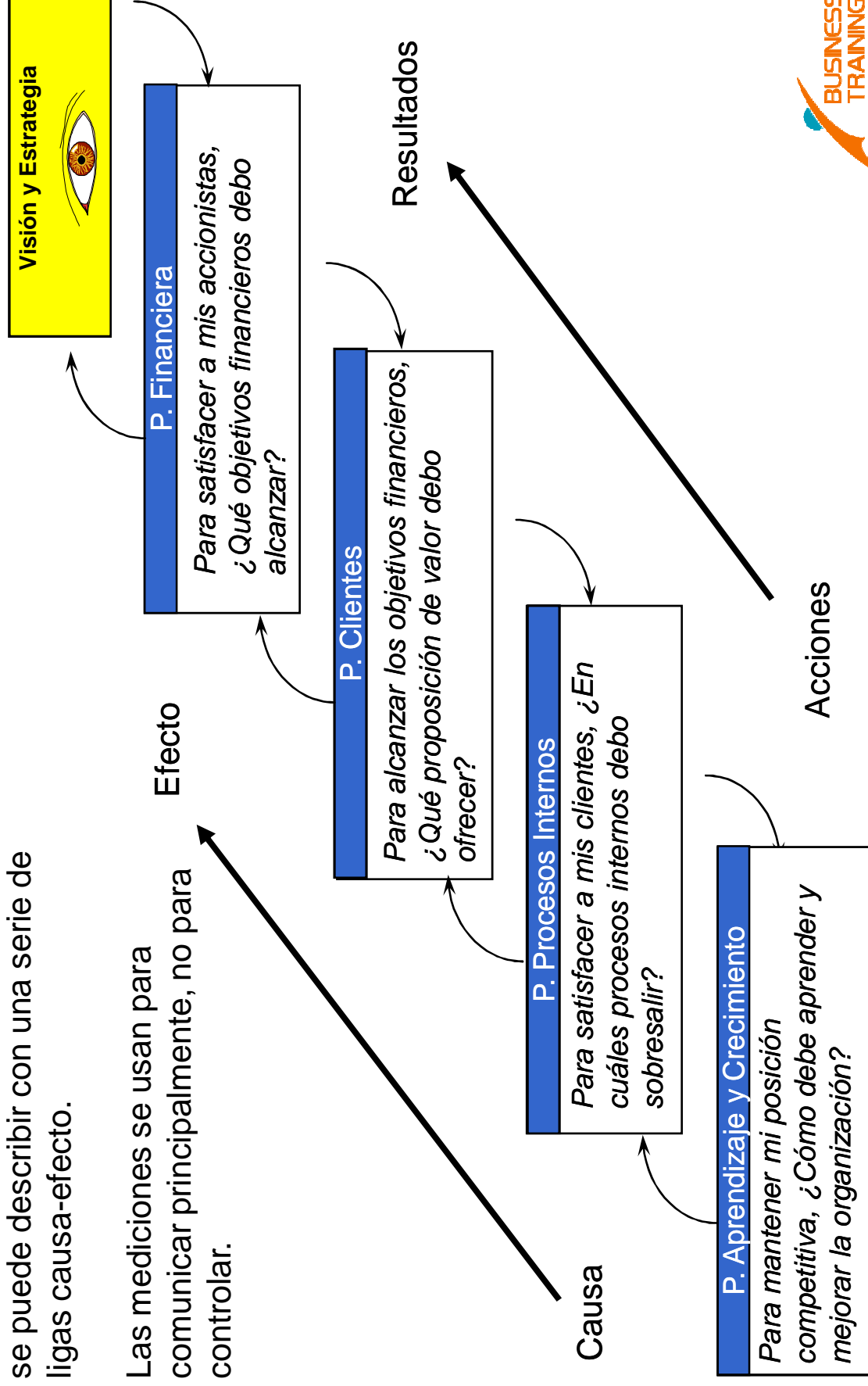
Balanced Scorecard: Sistema de Medición





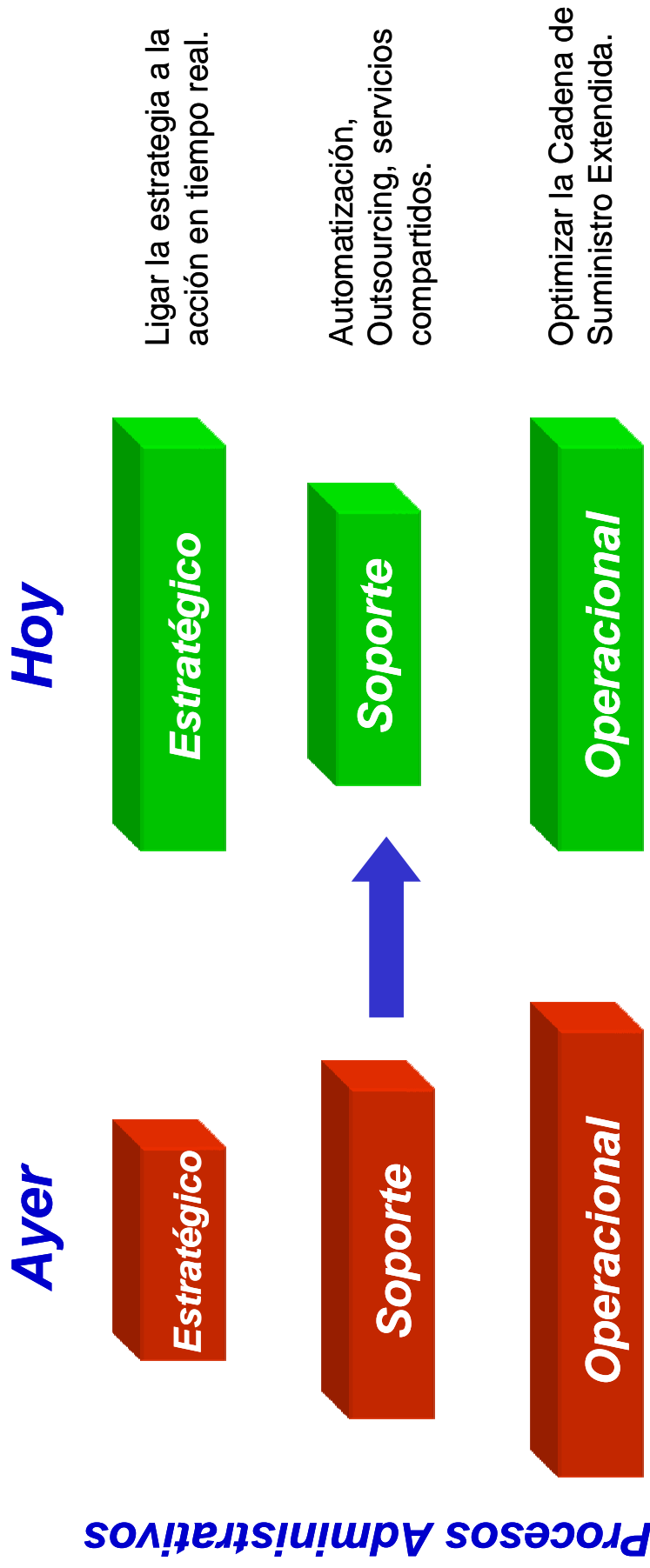
Balanced Scorecard y Estrategia

- La estrategia es una hipótesis que se puede describir con una serie de ligas causa-efecto.
- Las mediciones se usan para comunicar principalmente, no para controlar.

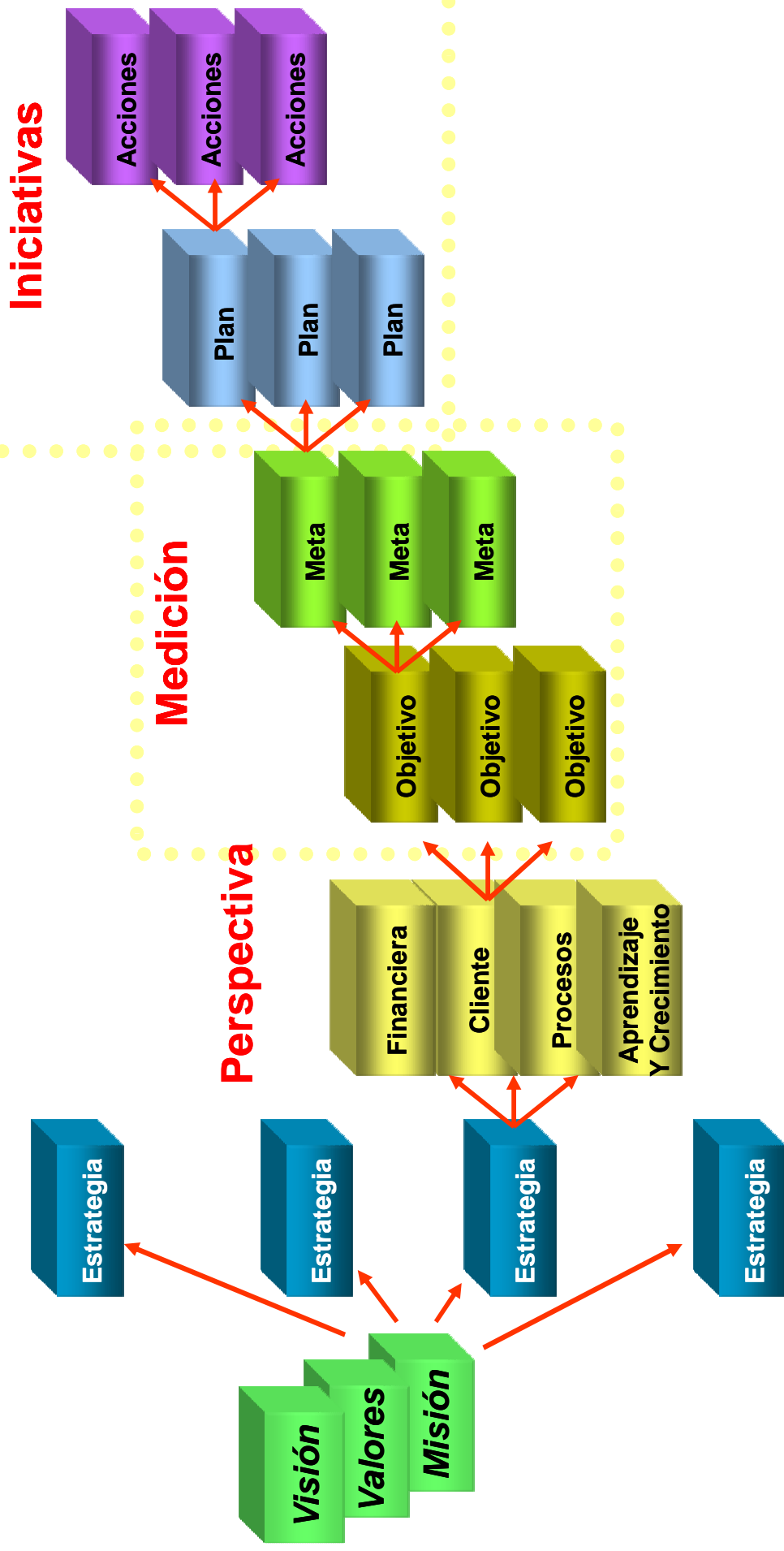


Estrategia.

Aumentará la importancia de la Administración del Proceso Estratégico



De la Misión a la Acción





Principios Básicos

Organizaciones Enfocadas a la Estrategia:

1. Traducir la estrategia a términos operacionales.
2. Alinear la organización a la estrategia.
3. Que los empleados hagan propia la estrategia.
4. Hacer la estrategia un proceso continuo.
5. Movilizar el cambio a través de un liderazgo directivo.

Preguntas Claves para cada Estrategia.

Cuál es nuestro destino estratégico y valores que lo sustentan.

Misión
Visión
Valores

Manejo de los recursos. Cómo asignarlos y crear valor al accionista.

Financiera

Cliente

Estrategia

Procesos Internos

Cual es la proposición de valor al cliente.

Aprendizaje y Crecimiento

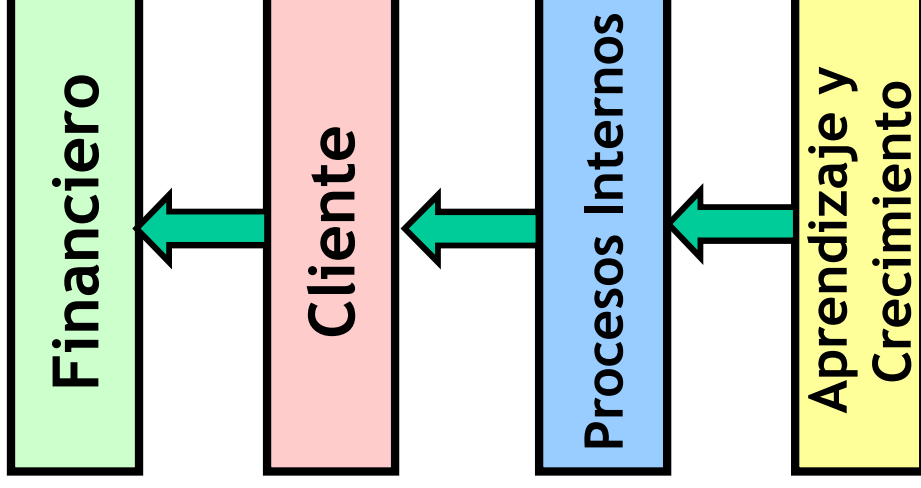
En qué procesos de negocio deberemos ser excelentes para satisfacer a nuestros clientes y accionistas.

Cómo mantenemos nuestra habilidad de cambio y mejora.



Hipótesis de Causa-Efecto

1. El conocimiento y habilidades de los empleados es el fundamento para toda la innovación y mejora.
2. Empleados con habilidades y con poder de decisión mejoran la forma en que ellos trabajan.
3. Mejores procesos llevarán a un aumento en la satisfacción del cliente.
4. Mejor satisfacción del cliente lleva a mejores resultados del negocio.





Creación de mapas estratégicos

Mapa estratégico: Relaciones causa-efecto entre los diversos objetivos estratégicos

Maximizar la eficiencia operativa

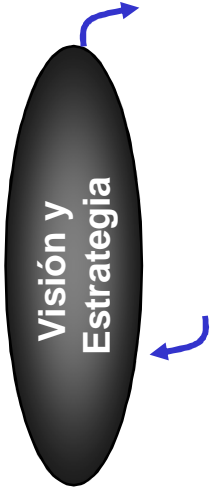
	Objetivos Estratégicos	Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Financiera	<p>Rentabilidad</p> <p>Más clientes</p> <p>Menos aviones</p> <p>Vuelos a horario</p> <p>El menor precio</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidad • Menos aviones • Más clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Market value • Seat revenue • Plane least cost 	<ul style="list-style-type: none"> • 30% CAGR • 20% CAGR • 5% CAGR 	
Clientes	<p>Rápida rotación en tierra</p> <p>Vuelos a horario</p> <p>El menor precio</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vuelos a tiempo • Menores precios 	<ul style="list-style-type: none"> • FAA on time arrival rating • Customer Ranking (market survey) 	<ul style="list-style-type: none"> • #1 • #1 	<ul style="list-style-type: none"> • Quality Management • Customer royalty program
Procesos Internos	<p>Rápida rotación en tierra</p> <p>Plantel de tierra alineado con la Visión y estrategia</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rápida rotación en tierra 	<ul style="list-style-type: none"> • On ground time • On time departure 	<ul style="list-style-type: none"> • 30 minutes • 90% 	<ul style="list-style-type: none"> • Cycle time optimization
Aprendizaje y Crecimiento	<p>Plantel de tierra alineado con la Visión y estrategia</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Personal de tierra alineado a la Visión y la estrategia 	<ul style="list-style-type: none"> • % ground crew trained • % ground crew stockholders 	<ul style="list-style-type: none"> • Yr. 1 30% • Yr. 3 90% • Yr.,5 100% 	<ul style="list-style-type: none"> • ESOP • Ground crew training



Lógica Causa-Efecto



- Y produzcan éxito esperado



- Que sean bien valoradas por los clientes

Perspectiva de cliente

Objetivos	Medidas	Metas	Acciones
¿Cómo satisfacemos las necesidades nuestros clientes? ¿Cómo nos ven los clientes?			



- Para desarrollar capacidades estratégicas

Perspectiva de procesos

Objetivos	Medidas	Metas	Acciones
¿En qué debemos ser los mejores?			



- Qué debe saber la gente

Perspectiva de Innovación y aprendizaje

Objetivos	Medidas	Metas	Acciones
“¿Qué tan rápido podemos aprender de nuestros errores?”			

No se puede administrar lo que no se puede medir

La formulación se hace de arriba hacia abajo

No se puede medir lo que no se puede describir

La implementación de abajo hacia arriba



Reglas para generar un mapa estratégico

- Desarrollar el mapa de arriba abajo. ¡Nunca al revés!
- Ir creando las relaciones causa-efecto conforme se van identificando los objetivos. Nunca escribir objetivos “sueptos” y más tarde, o al final, ligarlos.
- No abusar de las relaciones causa-efecto. Poner solo aquellas que son estratégicas.
- No confundir los objetivos estratégicos con acciones, iniciativas o proyectos.
- No confundirlos objetivos estratégicos con indicadores o metas.



...Reglas para generar un mapa estratégico

- Escribir los objetivos en forma clara y elocuente. Estructura: verbo en infinitivo – cuerpo del objetivo – adjetivo (siempre que sea posible).


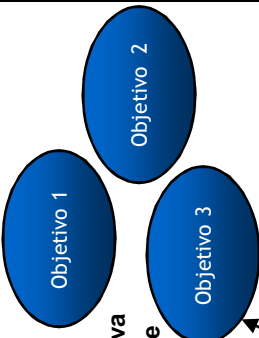
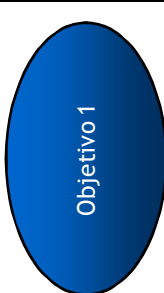
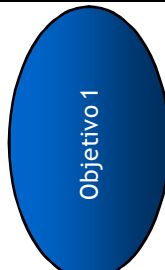
Correcto	Incorrecto
"Desarrollar alianzas estratégicas alta y mutuamente productivas"	"Alianzas estratégicas"
"Formar profesionales altamente reconocidos que se inserten exitosamente en los diversos sectores de la sociedad"	"Buena formación"



...Reglas para generar un mapa estratégico

- Mantener siempre en mente el entorno (externo e interno) y cruzar contra el FODA
- Incluir en el diseño del mapa a todo el personal clave (nunca hacer este ejercicio en privado)
- Tomarse el tiempo necesario (no hacerlo de prisa, solamente por generar un producto)
- Hacer uso de todos los conocimientos y experiencia del grupo
- Dejar salir la creatividad y la inspiración
- Enfocarse!! Manejar un número relativamente pequeño de objetivos y de relaciones causa-efecto. Tener revisiones sucesivas para asegurarlo

Integrando con Iniciativas y Mediciones

Programa Estratégico: Venta Cruzada de la Línea de Productos				
Objetivos Estratégicos	Medición	Metas	Iniciativas	Presupuesto
<p>Perspectiva Financiera</p>  <p>Objetivo 1</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Medición 1 	<ul style="list-style-type: none"> • Meta 1 	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa 1 • Iniciativa 2 	<ul style="list-style-type: none"> • \$
<p>Perspectiva Del Cliente</p>  <p>Objetivo 1</p> <p>Objetivo 2</p> <p>Objetivo 3</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Medición 1 • Medición 2 	<ul style="list-style-type: none"> • Meta 1 • Meta 2 	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa 1 • Iniciativa 2 	<ul style="list-style-type: none"> • \$
<p>Perspectiva Interna</p>  <p>Objetivo 1</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Medición 1 	<ul style="list-style-type: none"> • Meta 1 	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa 1 • Iniciativa 2 	<ul style="list-style-type: none"> • \$
<p>Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento</p>  <p>Objetivo 1</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Medición 1 	<ul style="list-style-type: none"> • Meta 1 	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa 1 • Iniciativa 2 	<ul style="list-style-type: none"> • \$



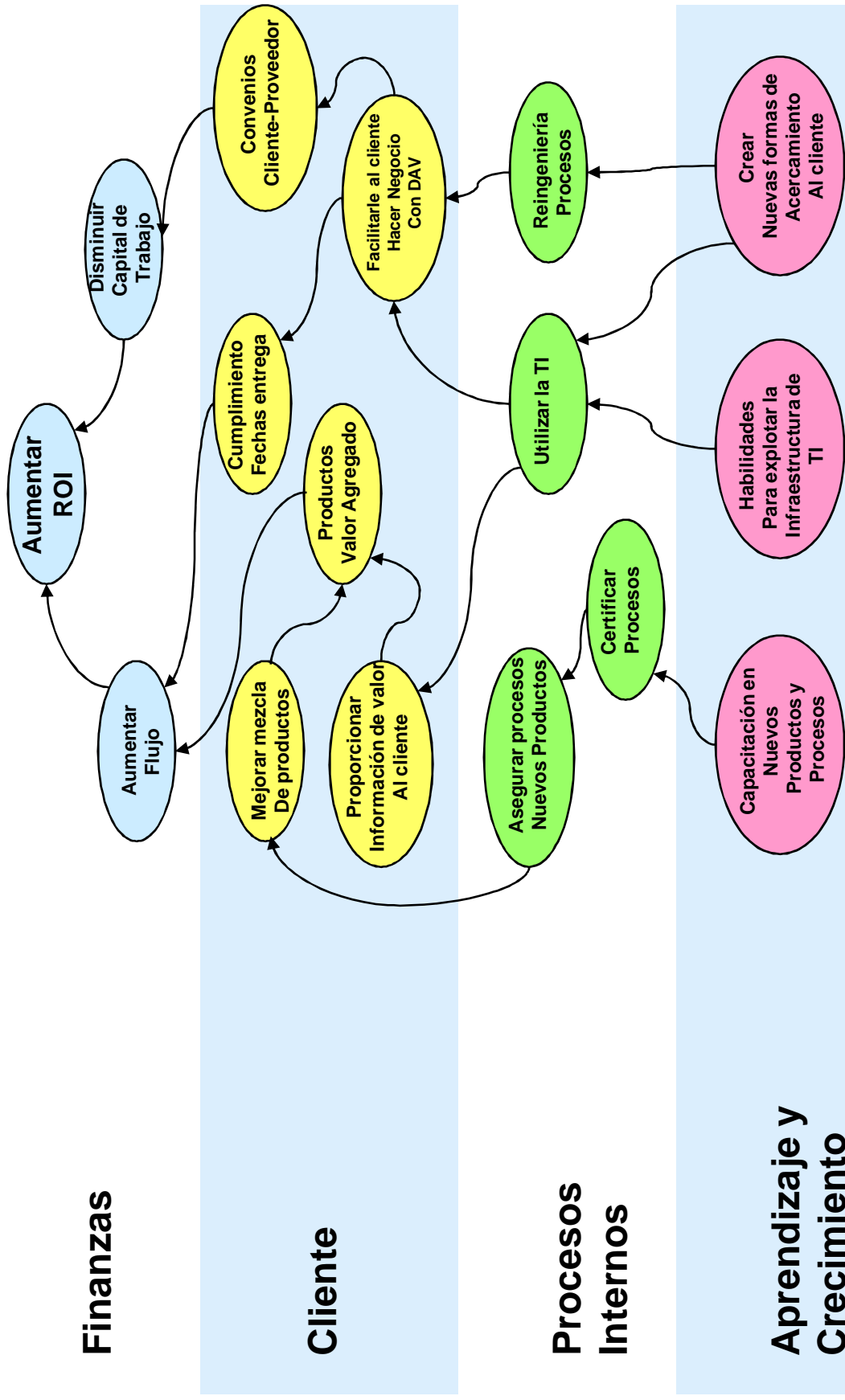
Matriz de Objetivos.

Estrategia: _____

Perspectiva	Tema Estratégico	Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativa
FINANCIERA					
CLIENTE					
PROCESOS INTERNO					
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO					



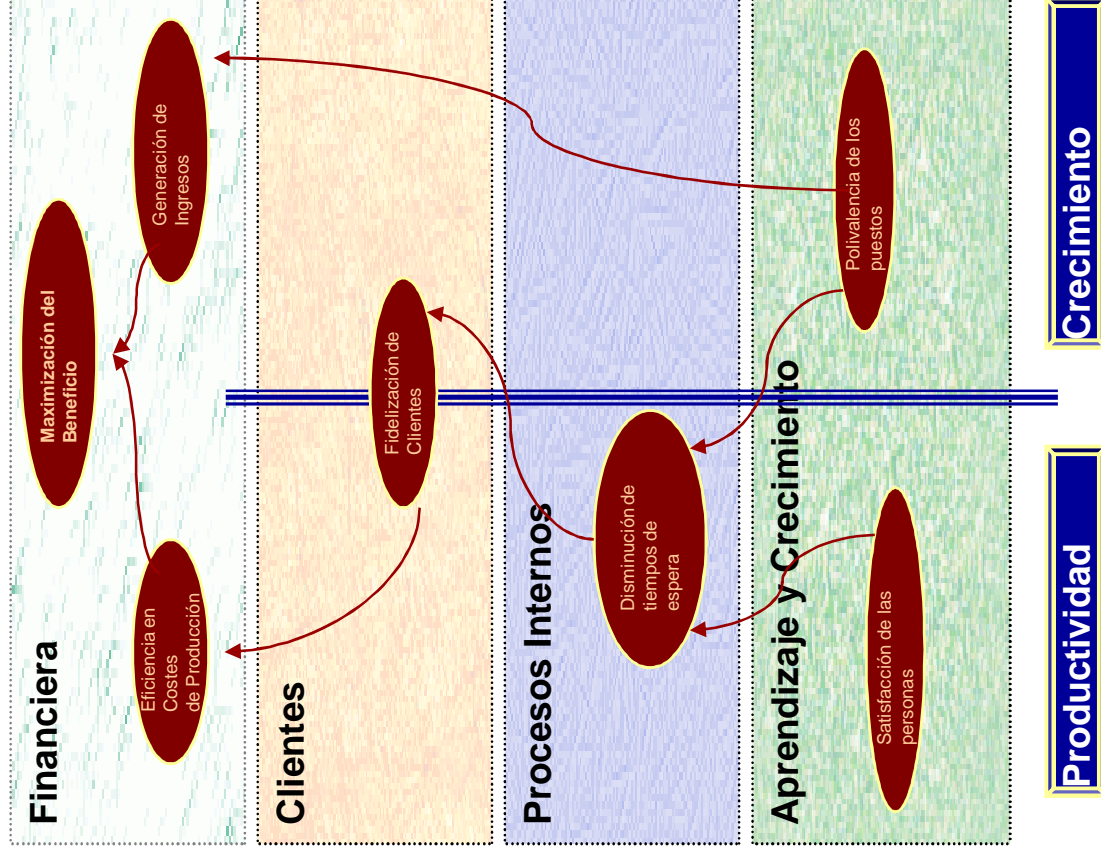
Mapa Estratégico





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

Financiera

Productividad

Maximización del Beneficio

Crecimiento

Eficiencia en Costes de Producción

Generación de Ingresos

Incremento de Cifra de Negocio

Diversificación de Ingresos

Clientes

Fidelización de Clientes

Disminución de Quejas y reclamaciones

Satisfacción de los Clientes

Obtención de Nuevos Clientes

Procesos Internos

Reducción del coste de los procesos

Disminución de tiempos de espera

Optimización de servicio

Calidad de los procesos

Productos con mayor calidad

Innovación: nuevos productos

Aprendizaje y Crecimiento

Incrementar la destreza de los empleados

Satisfacción de las personas

Polivalencia de los puestos

Promoción profesional

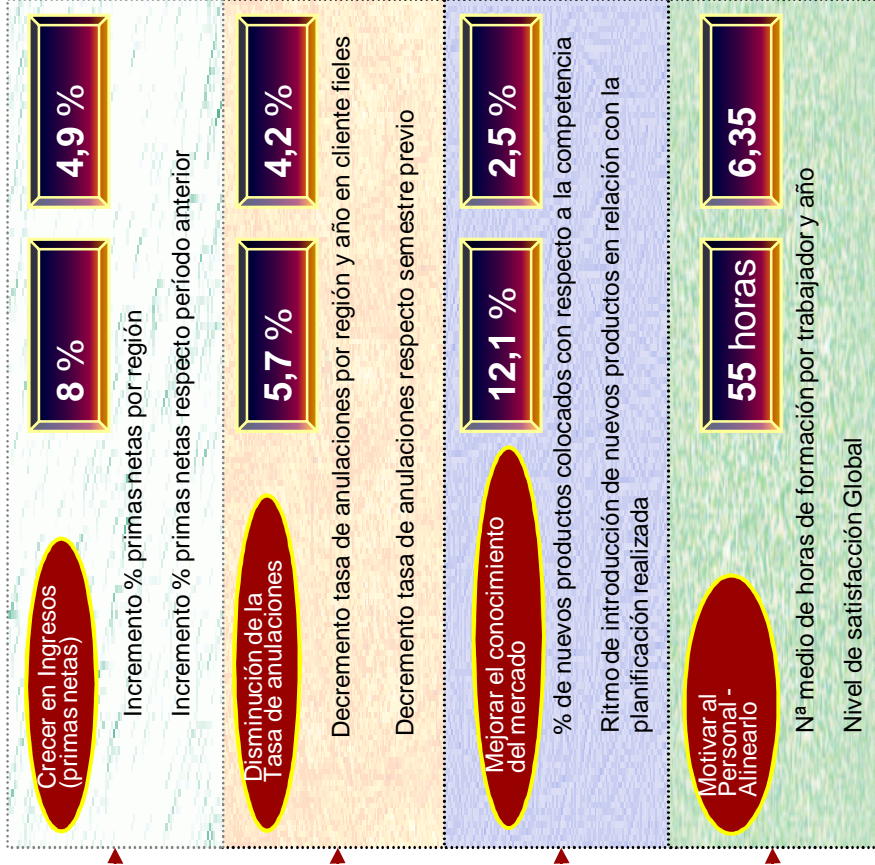
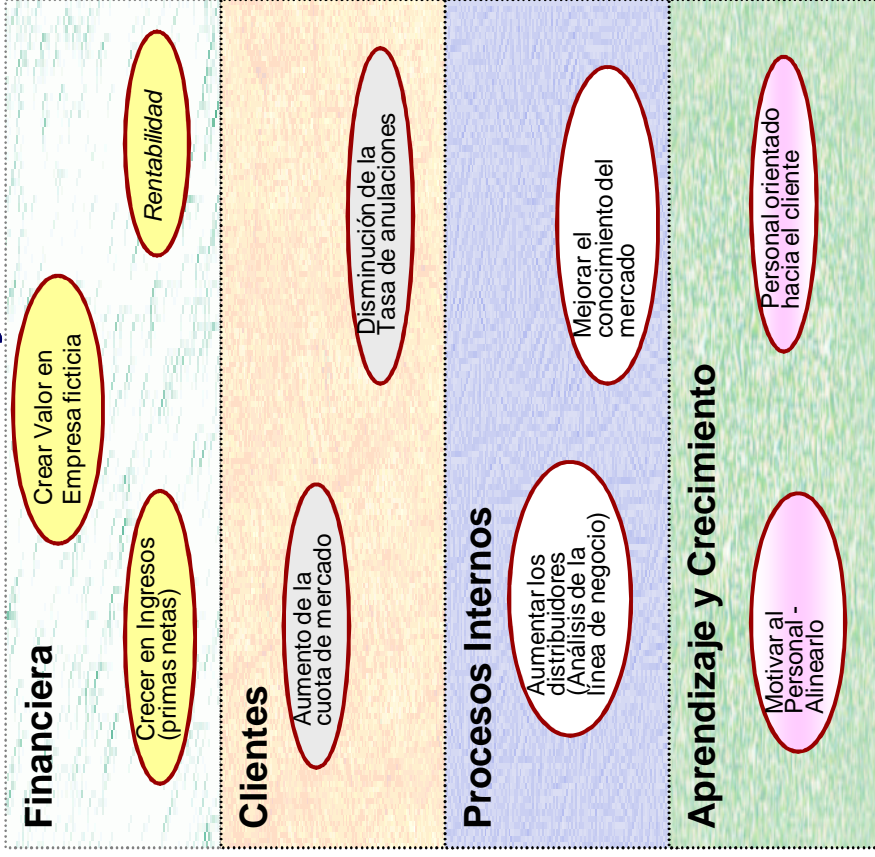
Formación

Motivación



Elementos

Los Indicadores y las metas

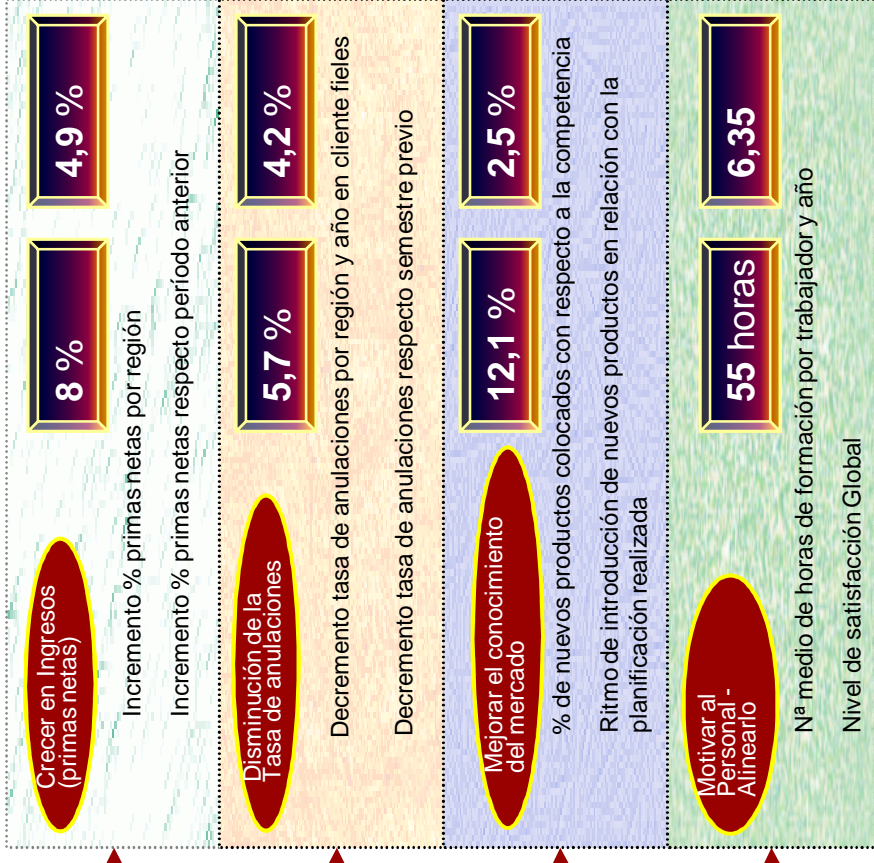
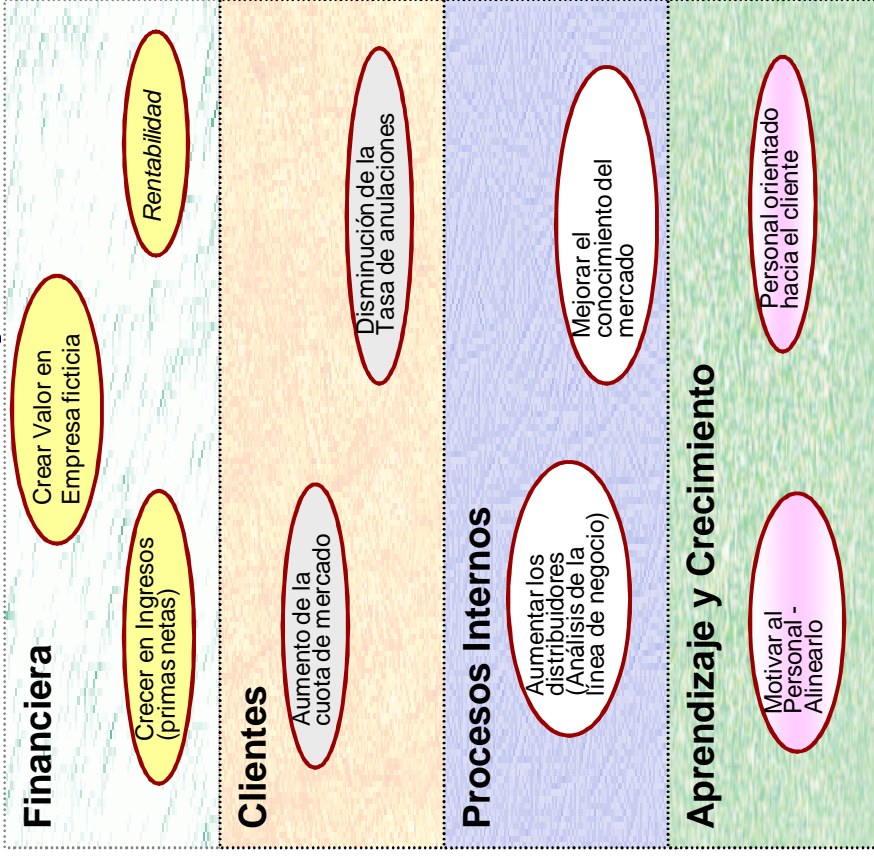


- Contribuyen al **seguimiento de los objetivos propuestos** en el mapa estratégico. No debemos olvidar que en sus inicios el BSC constituía fundamentalmente un **sistema de medición**, basado en los indicadores y orientado hacia la Estrategia.



Elementos

Los Indicadores y las metas

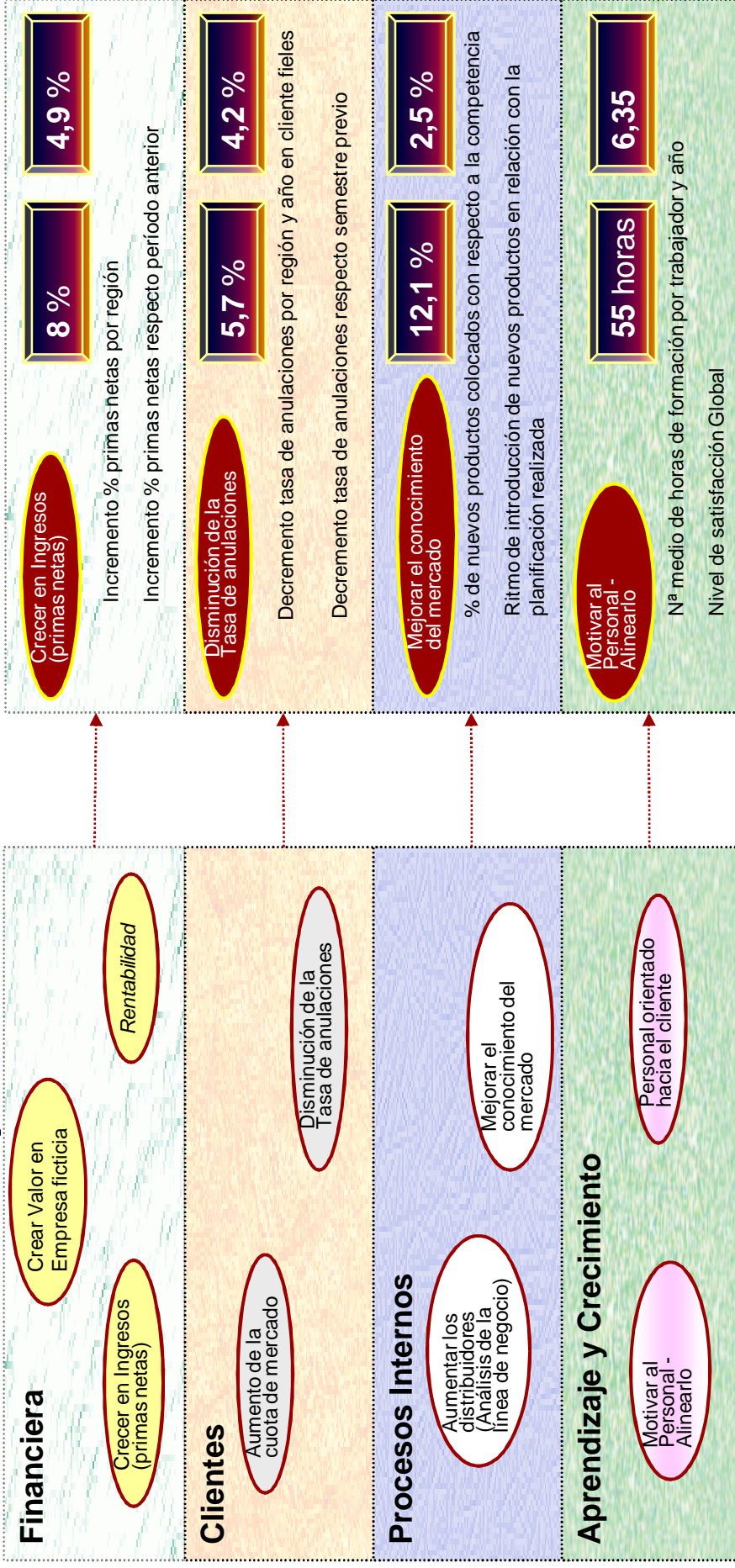


☐ Debemos recordar que las relaciones entre **INDICADORES son matemáticas**, no son relaciones de causalidad como ocurre con los objetivos estratégicos.



Elementos

Los Indicadores y las metas

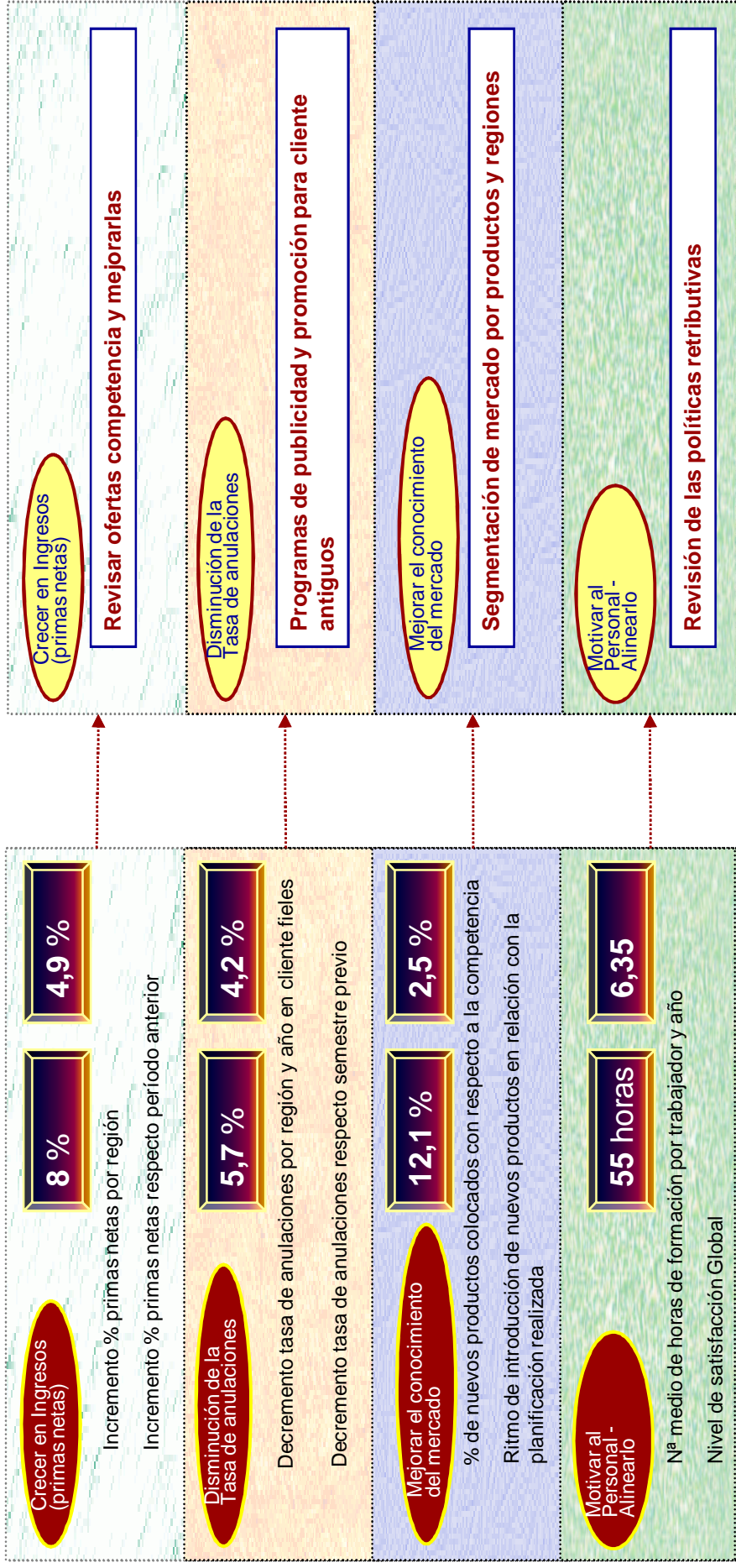


□ El hecho de tener indicadores, me permite el establecimiento de METAS.

Dichas metas **van a condicionarme** el **ritmo de evolución estratégica deseado** en relación con la situación inicial y la cadencia de cambio que puedo asumir.



Las Iniciativas

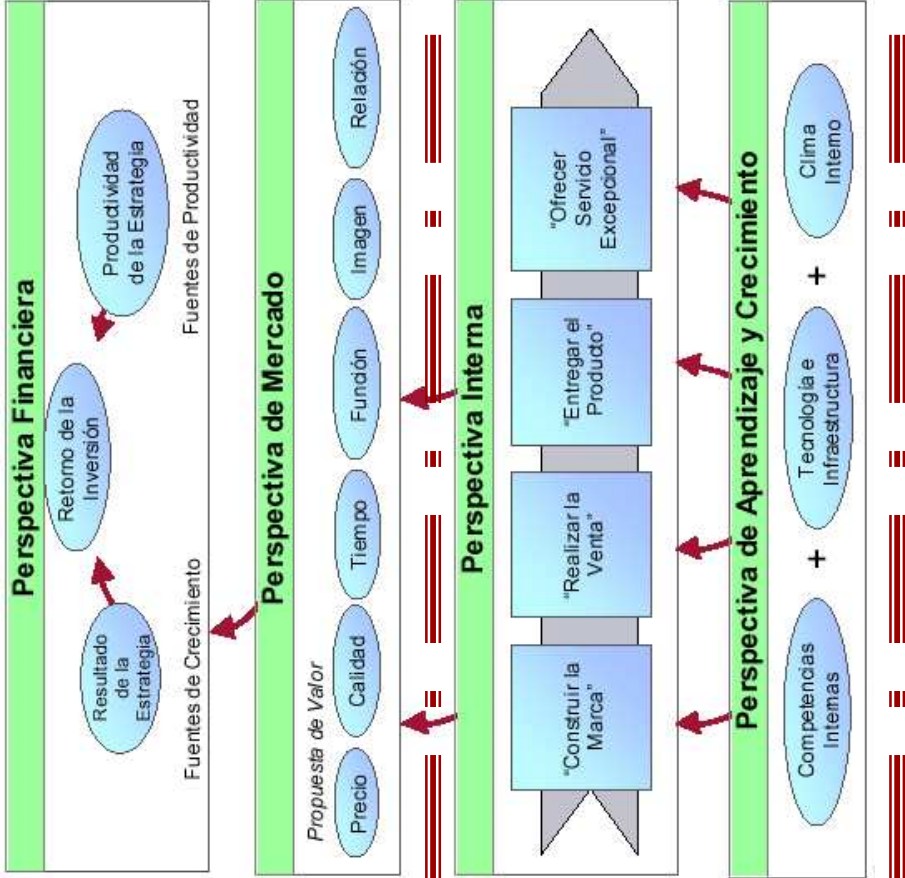


▣ **La Acción estratégica** viene determinada por la **definición de Iniciativas estratégicas.**

Son las que contribuyen a alcanzar las metas que nos hemos planteado y por ende a la Creación de Valor en la empresa.



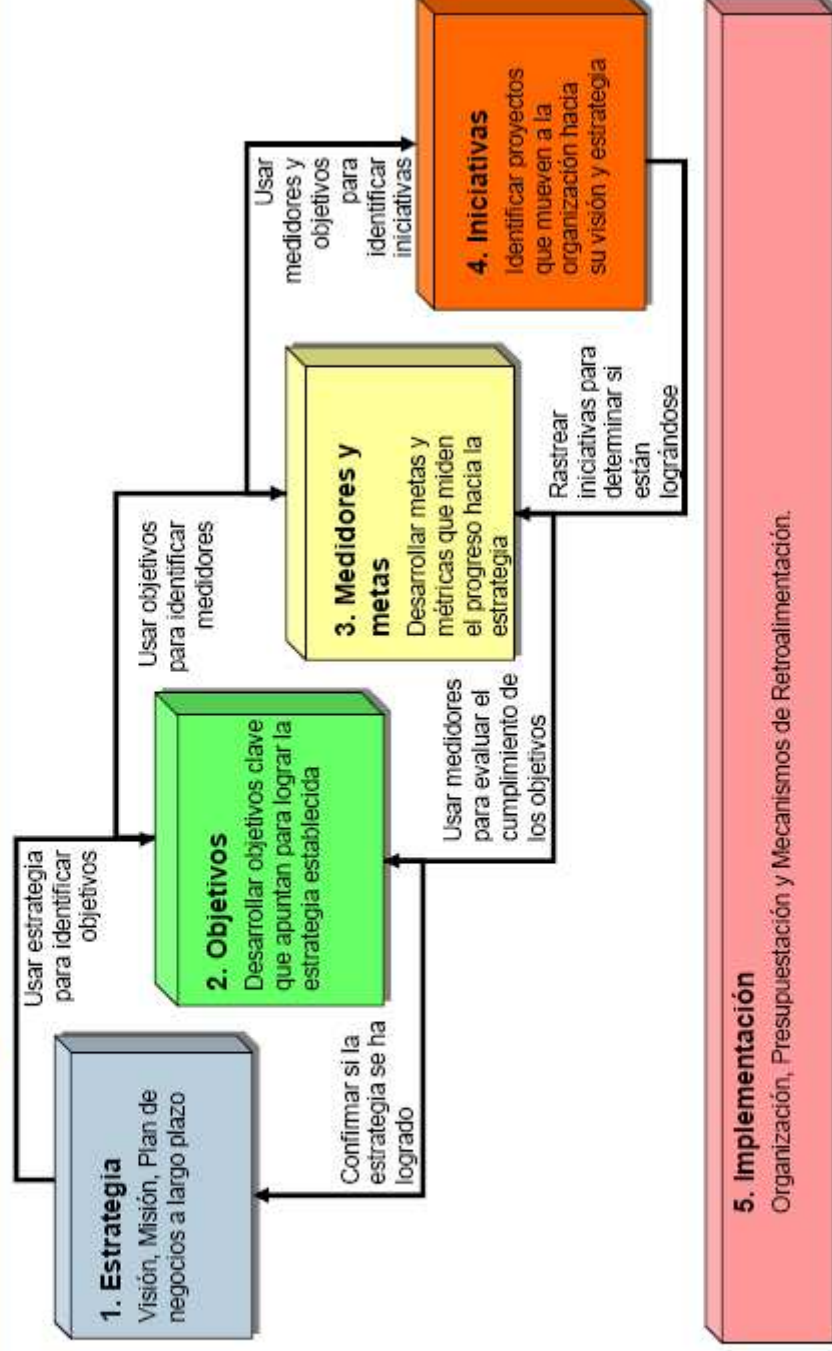
Las Iniciativas



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.

El camino a seguir



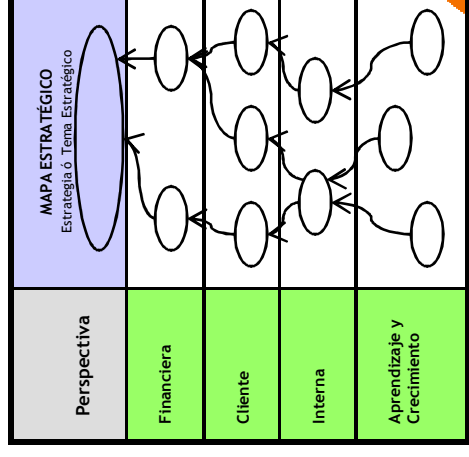
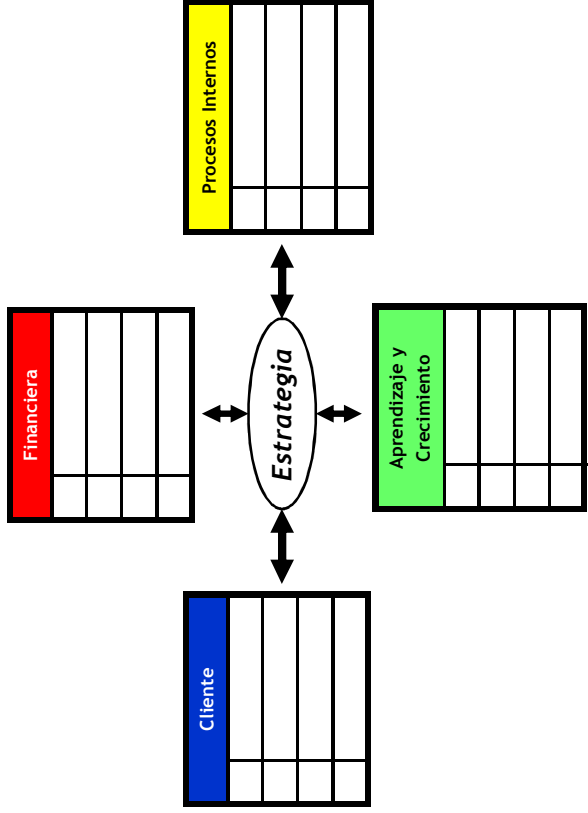
Proceso General

Validación de:
Misión
Visión
Valores
Estrategias

Homogenizar Terminología			
Concepto	Norton	DAV	

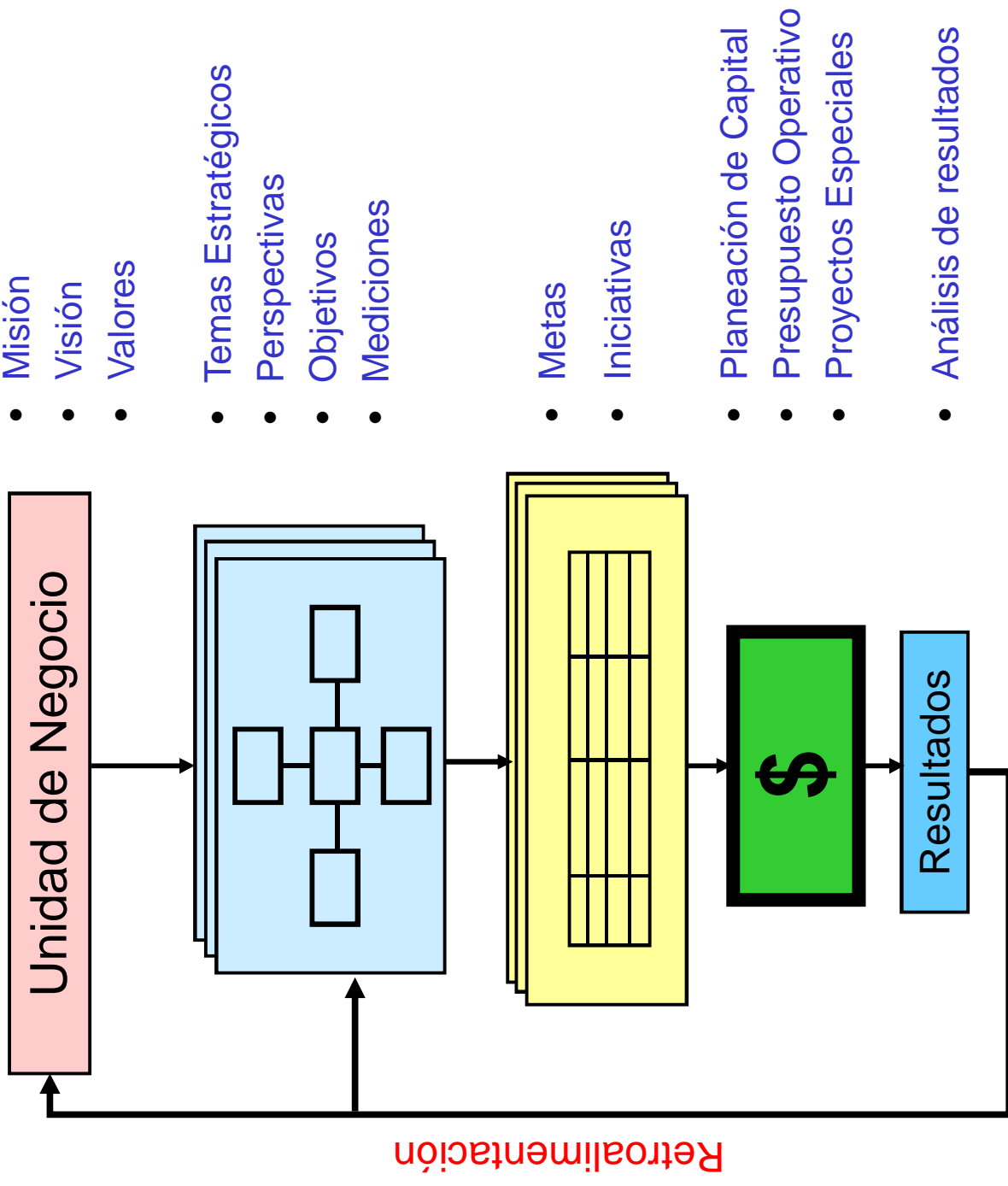
Análisis de Estrategias			
Estrategia	Tema estratégico	Impacto	Tiempo

Matriz de Objetivos Estratégicos					
Perspectiva	Tema Estratégico	Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativa
FINANCIERA					
CLIENTE					
PROCESOS INTERNO					
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO					





BSC en las decisiones de negocio





Básicos del BSC

Para que un programa basado en el BSC sea exitoso hay que partir por reconocer que no se trata de un proyecto de “Métrica”, sino de un proceso de “Cambio”.



D. Norton



Relación BSC - TI

En el mercado hay más de 30 paquetes de software que soportan la aplicación del BSC

ABC Technology	Hyperion	Procos
Accure	IC Visions	ProDacapo
Active Strategy	IFUA Horvath & Partner	QPR Software
Cognos	Inphase	SAP
Comshare	Online Development	SAS Institute
Corvu	Oracle	Show Business
Crystal Decision	PB Views	Simpel
Dialog Software	Peoplesoft	Solvision
Ergometrics	Performance Soft	Stratsys
Gentia		

SAP's Evolution from Integration to Collaboration

e-Community
Collaboration



Workplace - Marketplace - Collaborative Scenarios

Application Hosting



Visual, Interactive &
Personal Design

New Dimension
Products

APO B2B BW
SEM CRM

Industry
Solutions

Internet Architecture &
Business Framework

Employee Self Service



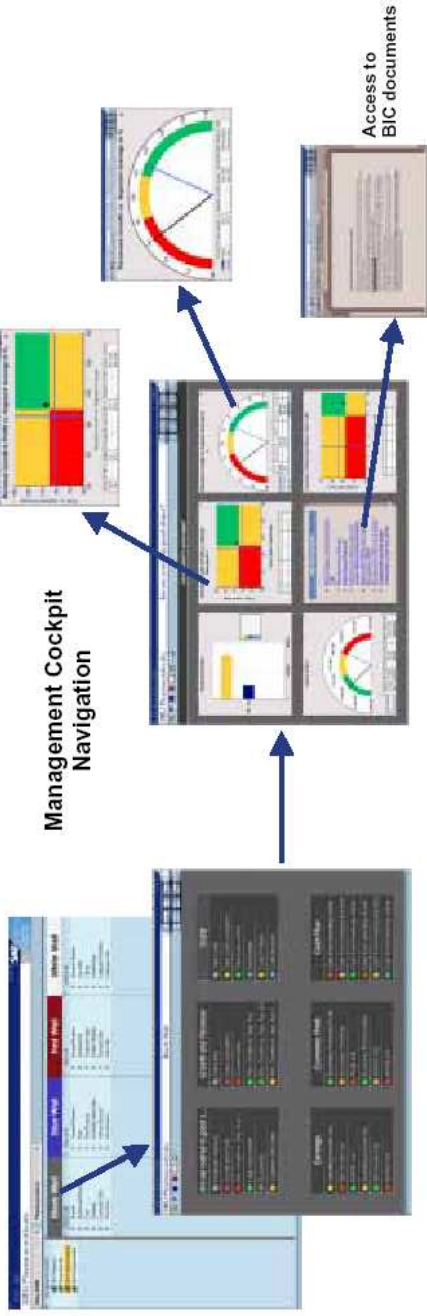
Financials / Logistics / Human Resources



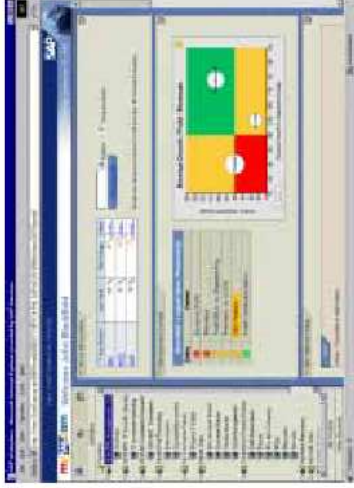
El SEM como Indicador Global

SEM-CPM: Management Cockpit

mySAP.com



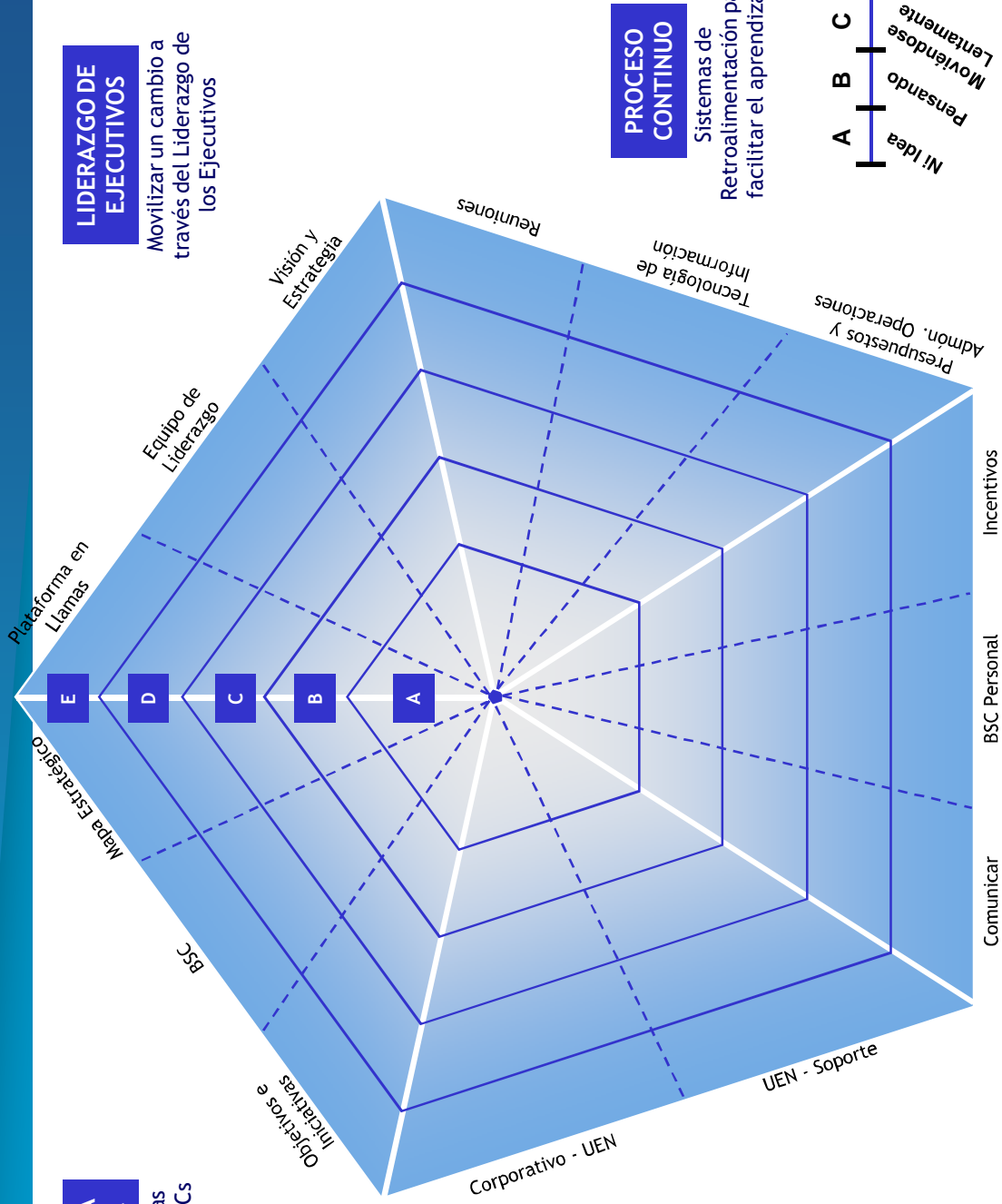
Access through Management Cockpit Room „Flight Deck“



Access through Workplace and MC Miniapp



Perfil de su Empresa



TRADUCIR LA ESTRATEGIA

Desarrollar Mapas Estratégicos y BSCs

LIDERAZGO DE EJECUTIVOS

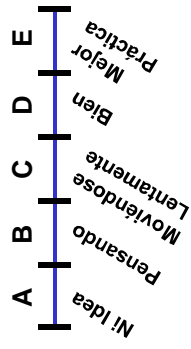
Movilizar un cambio a través del Liderazgo de los Ejecutivos

ALINEACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Disponer del BSC en Cascada para establecer Vinculos

PROCESO CONTINUO

Sistemas de Retroalimentación para facilitar el aprendizaje



TRABAJO DE TODOS

Vincular la Estrategia con el comportamiento personal



Por qué una compañía habría de implementar un Balanced Scorecard

- Para facilitar un proceso de cambio
 - Ayuda a la formulación e implementación de una nueva estrategia.
- Para lograr un mayor crecimiento
 - Ayudando a focalizar la atención en el incremento de ingresos y no sólo en el recorte de costos y el aumento de la productividad.
- Para facilitar la implementación de la estrategia
 - Es la referencia que cada empleado tiene para la implementación de la nueva estrategia en sus operaciones cotidianas.



Estrategias para diferentes etapas del negocio

Estrategia de crecimiento

- Corresponden a las etapas iniciales del negocio. Tienen productos/servicios con significativo potencial de crecimiento. La estrategia requiere inversión en nuevos productos y una infraestructura de respaldo.



Estrategias para diferentes etapas del negocio

Estrategia de sostenimiento

- La mayoría de las empresas se encuentran aquí. La estrategia requiere un excelente retorno sobre el capital invertido. La meta es mantener o expandir la participación de mercado mejorando la posición a lo largo de la cadena de valor.



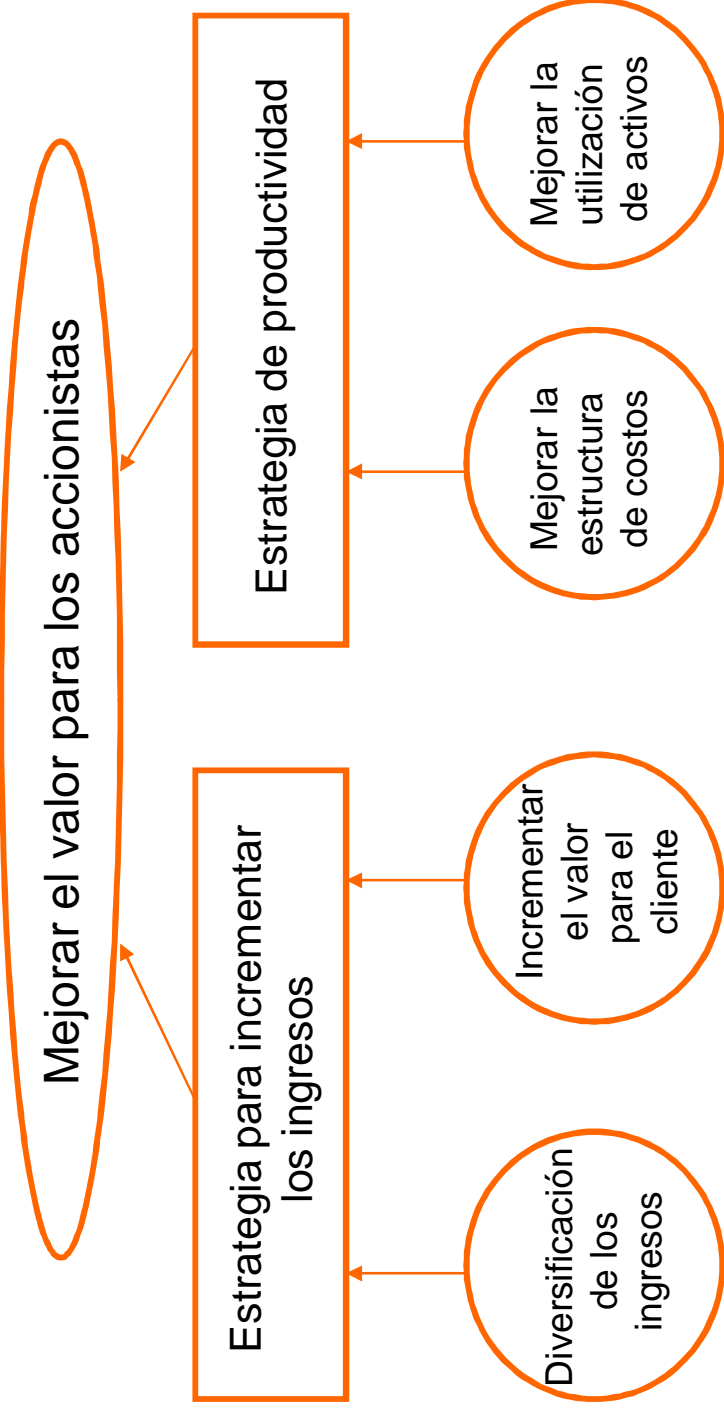
Estrategias para diferentes etapas del negocio

Estrategia de cosecha

- La fase madura durante el ciclo de vida de la empresa. Las inversiones se realizan solamente para mantener las capacidades existentes. Se requiere una recuperación relativamente breve.



Traducción de la estrategia en la Perspectiva Financiera





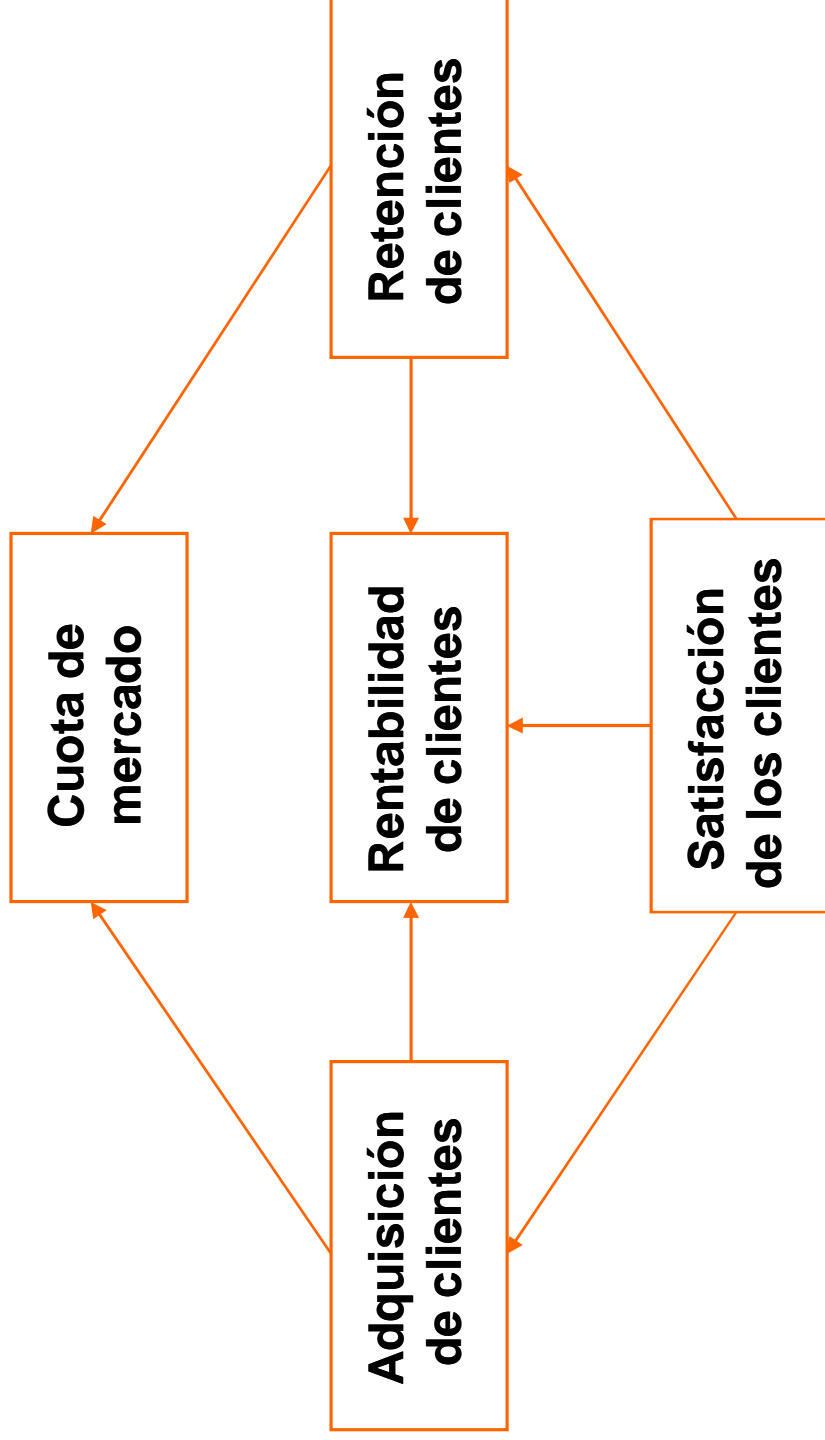
Traducción de la estrategia en la Perspectiva del Cliente

- Identificación de los segmentos de mercado.
- Selección de los segmentos a satisfacer.
- Identificación de la propuesta de valor a entregar a los segmentos seleccionados.



Principales grupos de indicadores

relativos a los segmentos de clientes





Principales grupos de indicadores

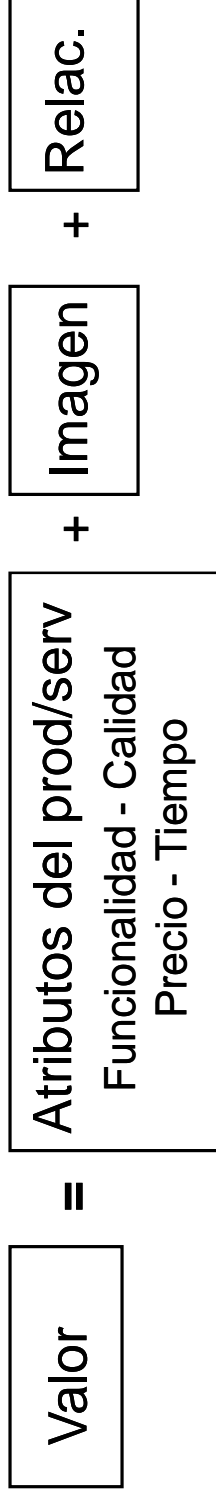
relativos a las propuestas de valor

- Las propuestas de valor ofrecidas a los clientes se materializan a través de los atributos que las empresas proveedoras suministran, a través de sus productos y servicios, para crear fidelidad y satisfacción en los segmentos de cliente seleccionados.
- La propuesta de valor es el concepto clave para comprender cómo están gobernadas las medidas dentro de los grupos de indicadores satisfacción, incremento, retención y cuota.



Principales grupos de indicadores

relativos a las propuestas de valor





**La “satisfacción de los accionistas”
y la “satisfacción de los clientes”
son consecuencia o resultado de la
Estrategia del Negocio.**



Las organizaciones ejecutan la estrategia a través de procesos que constituyen su cadena de valor interna.



El Balanced Scorecard

Implementación

Matriz de Objetivos Estratégicos

Perspectiva	Tema Estratégico	Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativa
FINANCIERA					
CLIENTE					
PROCESOS INTERNO					
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO					

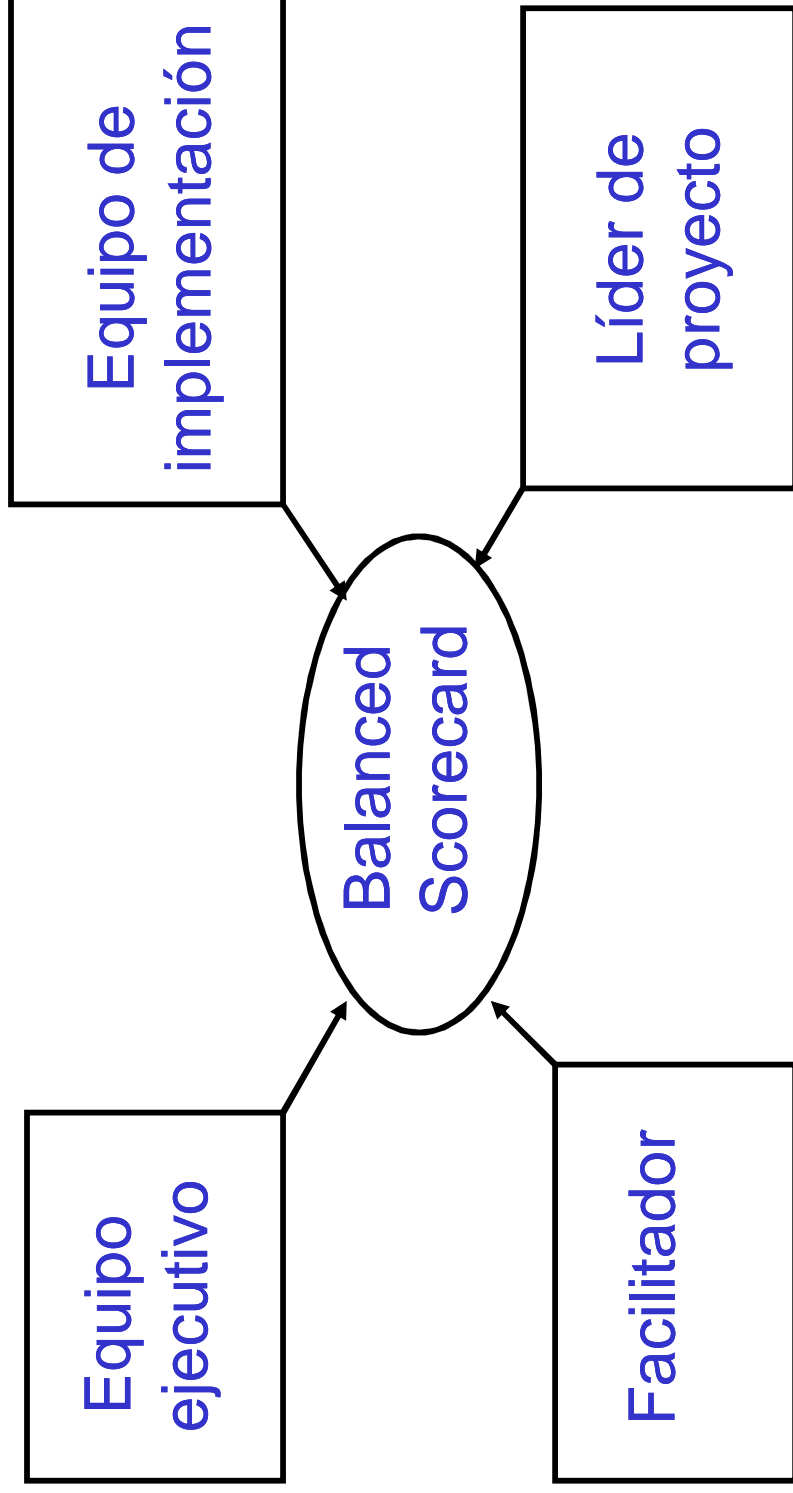


No todos los entornos son apropiados para un BSC

- **Debe estar impulsado desde arriba.**
 - CEO como sponsor.
 - Compromiso del equipo de ejecutivos líderes.
- **Se requiere un claro sentido de propósito para:**
 - Impulsar el cambio.
 - Aclarar y lograr consenso sobre la estrategia.
 - Focalizar la organización.
 - Lograr la integración entre áreas.



Equipos de soporte para la implementación





Equipo ejecutivo

- **Diseña la estrategia de la organización.**
- **Desarrolla los objetivos y los resultados deseados (target).**
- **Asigna recursos.**
- **Practica la comunicación de doble vía.**
- **Elimina las barreras que se interponen para la implementación.**



Equipo de implementación

- **Integra el scorecard a su sistema de gerenciamiento.**
- **Desarrolla las medidas adecuadas para los objetivos estratégicos planteados.**
- **Adquiere conocimientos, y los aplica, sobre métodos de medición.**
- **Reúne, analiza y muestra datos.**



Líder de proyecto

- Es el timonel del proyecto. Es una persona clave. Es responsable por el éxito o fracaso de la implementación.
- Debe ser un individuo respetado, con amplios conocimientos y mucha energía.
- Asigna tareas y controla su cumplimiento.
- Organiza reuniones y sus respectivas agendas
- Mantiene a todo el grupo focalizado.
- Comunica los progresos a todos los interesados.
- Es también miembro de los equipos.



Facilitador

- Es el navegador del proyecto.
- Asegura el uso adecuado de las herramientas.
- Dirige el proceso de implementación.
- Le hace “coaching” al líder de proyecto.
- Comunica los progresos a todos los interesados.



Consideraciones sobre la determinación de medidas

- Las medidas financieras son típicamente las más fáciles de crear. Nos resultan familiares y los datos ya existen. Habitualmente, el principal desafío suele ser reducir las a un número razonable
- A medida que ingresamos en las otras perspectivas se torna más complejo obtener “buenas” medidas.



Consideraciones sobre la determinación de medidas

- Las medidas que muestran resultados pasados (lag indicators) son generalmente más fáciles de crear que las medidas directrices del desempeño futuro (lead indicators).
- No deberían ser más de 20 a 25 en total, es decir 5 a 8 medidas por perspectiva.
- ¡Gatee antes de caminar, camine antes de correr!



Disponibilidad de los datos

- Una vez que se han seleccionado las medidas , el equipo de implementación debe comenzar a completar el BSC con números.





Disponibilidad de los datos

- Hay varias razones por las cuales los datos pueden no estar disponibles:
 - ineficiencia de los sistemas de IT.
 - no existen, nunca antes han sido medidos.
 - falta de disciplina en la entrada de datos que trae como consecuencia la no confiabilidad de los mismos.
 - procesos de medición inexistentes o escasamente definidos.



Fijación de resultados deseados (*targets*)

- Los “targets” comunican:
 - La cantidad de mejoría esperada.
 - Cuáles son las medidas que van a sufrir cambios radicales.
 - El tipo de iniciativas que es necesario emprender.





Algunas barreras a la implementación del BSC

- Una cultura basada en el pensamiento cortoplacista.
- Que los máximos ejecutivos piensen que ya tienen las medidas adecuadas y perciban al BSC como otro reporte más.
- La falta de involucramiento de los máximos ejecutivos resulta en un BSC que no refleja la visión
- Hablar de estrategia y basar las compensaciones en resultados financieros de corto plazo
- Cuando hay hambre, medio sandwich es mejor que nada. No hay que descartar el concepto por no tener todas las piezas.



GRACIAS



Ing. Jorge A. Zárate Macías
jzarate@businessstraining.com.mx

(81)8376-0462
(81)8376-4304