

Cuadro de Mando Integral

Qué es, para qué sirve y puntos críticos en su implantación

Alfonso López Viñegla



ESADE– octubre2012



@cuadrodemando

Hashtag

#balancedscorecard

Red Española de Controllers



Nos preguntamos...

¿Qué nos gustaría o qué deberíamos tener para **gestionar adecuadamente** nuestras Organizaciones o Instituciones?



Un gran ERP ?

Una cultura consolidada ?

Un plan ?

Información privilegiada ?

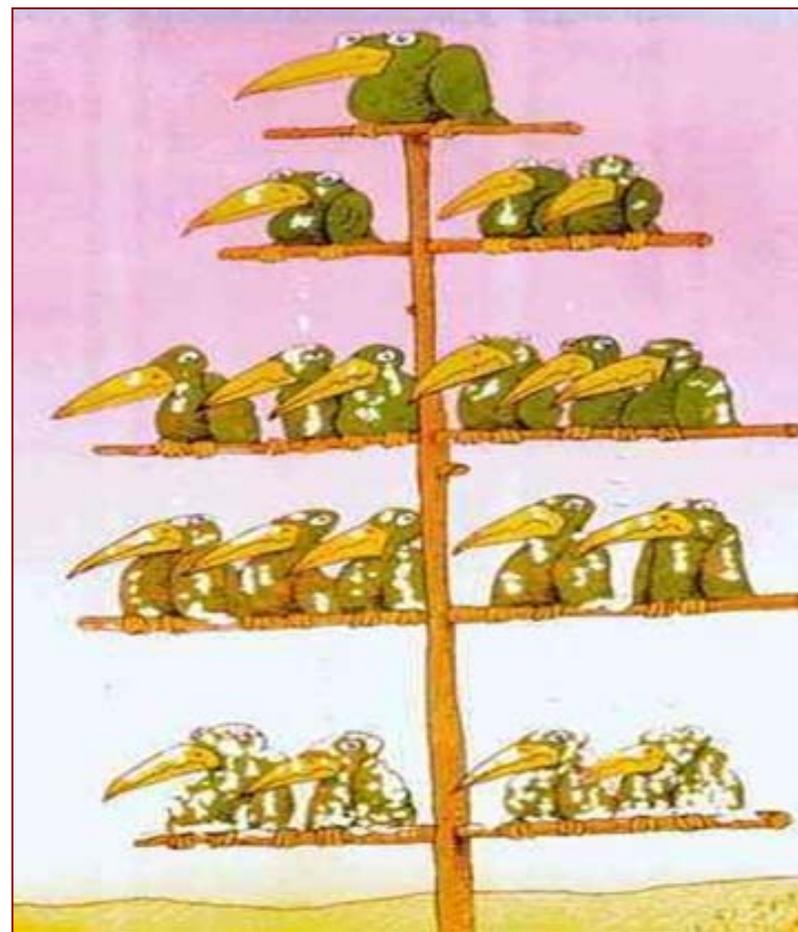
Directivos excelentemente formados ?



Nos preguntamos...

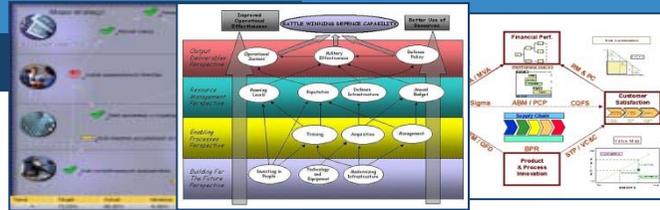
¿Nos hemos preguntado cómo SOMOS o cómo nos ORGANIZAMOS?

¿O cuál es la CULTURA de la empresa?





BSC: una definición

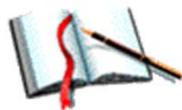


Un BSC es **un modelo de gestión** que ayuda a las organizaciones a **transformar la estrategia en objetivos operativos**, que a su vez constituyen la guía para la obtención de resultados de negocio y de comportamientos estratégicamente alineados de las personas de la compañía.

←..... ¿Qué es?

←..... ¿Qué hace?

←..... ¿Para qué?



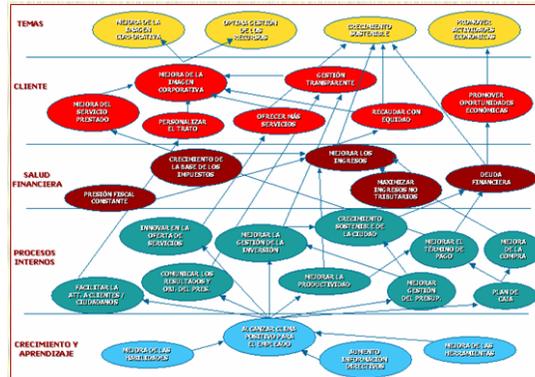
Fuente: Robert Kaplan: The 2nd Annual Balanced Scorecard Summit, Oct 1999.



Centrando algunos aspectos...



DISEÑO ESTRATÉGICO – MEDICIÓN (VALORACIÓN)



MISIÓN-VISIÓN-VALORES
MAPA ESTRATÉGICO – OBJETIVOS
RELACIONES CAUSALIDAD
INCIATIVAS - RESPONSABLES

Balanced Scorecard

Recuerde algo... El BSC no es un conjunto de indicadores...

SELECCIÓN DE INDICADORES
NEGOCIACIÓN DE METAS
SEGUIMIENTO – CUMPLIMIENTO
CONTROL

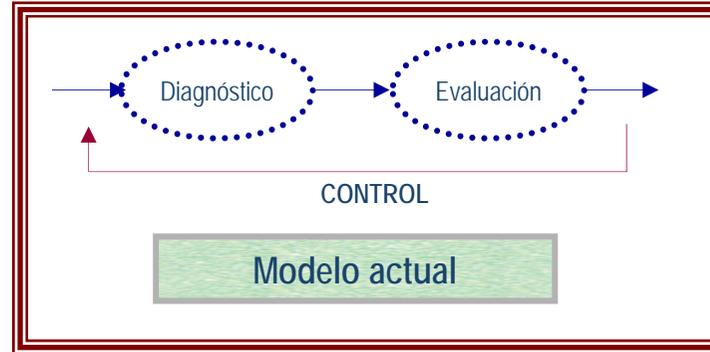
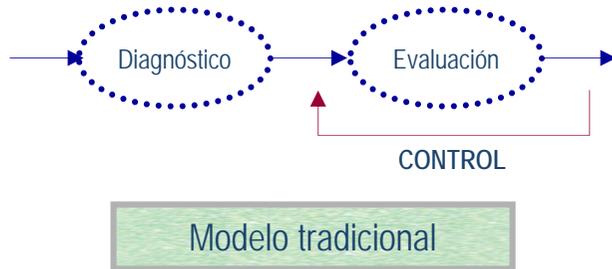
Cuadro de Mando

TABLA DE ALERTA	LÍMITE	Año.1324	Año.1325	Año.1326	Año.1327	Año.1328	Año.1329
RENT. ECONÓMICA	9,75%						
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.1324	Año.1325	Año.1326	Año.1327	Año.1328	Año.1329
RENT. ECONÓMICA	9,75%						
RENT. FINANCIERA	8,00%	0,37%	0,01%	1,90%	5,01%	11,44%	QUEJERA
LIQUIDEZ MEDIO PLAZO	2,150				0,765	1,117	1,560
LIQUIDEZ INMEDIATA	1,850		0,732	1,083	1,373	1,483	1,571
ESTRUCTURA ACTIVO (% A.C.)	58,00%						
ENDEUDAMIENTO	1,000	0,528	0,814	0,661	0,182		SUSP. PAGOS
INMOV. CUBIERTO CON FONDOS PROPIOS	140,0%				40,0%	67,7%	179,5%
COBERTURA CARGAS FINANCIERAS	170,0%			2,7%	64,4%	109,1%	166,8%
ROI	10,00%	2,32%					
ROTAC. DEL ACTIVO	0,650	0,194			0,112	0,290	0,623
ROTAC. DEL ACTIVO FIJO	1,100	0,286			0,140	0,459	1,051
ROTAC. DEL CIRCULANTE	1,150	0,111				0,331	1,088



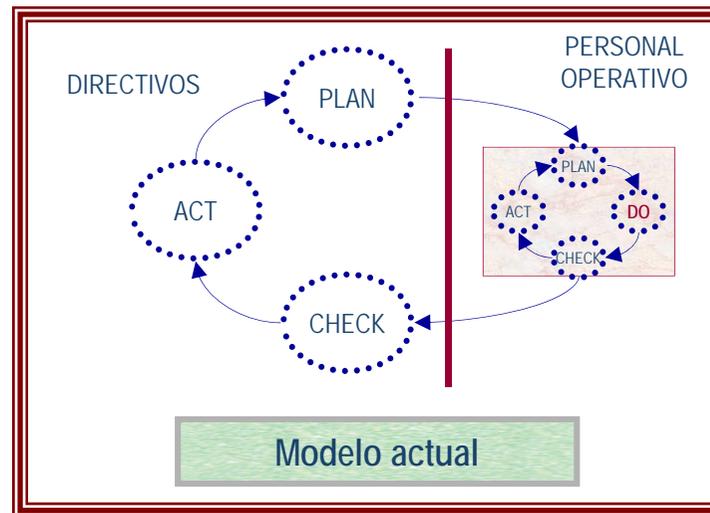
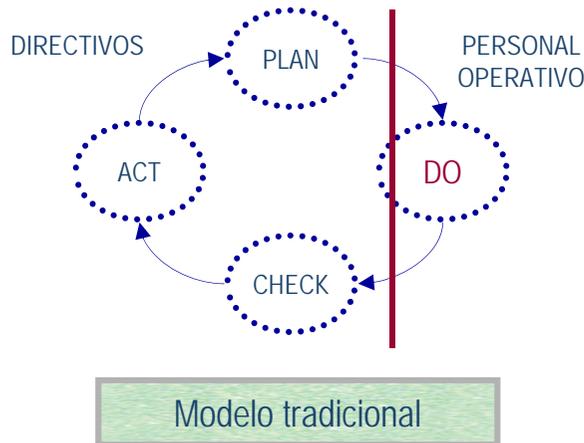
... Hacia dónde va el CONTROL

- Nuevo modelo de CONTROL: Ya NO se basa en la Estabilidad ni la Información perfecta



BSC
CONTROL
DE
OBJETIVOS

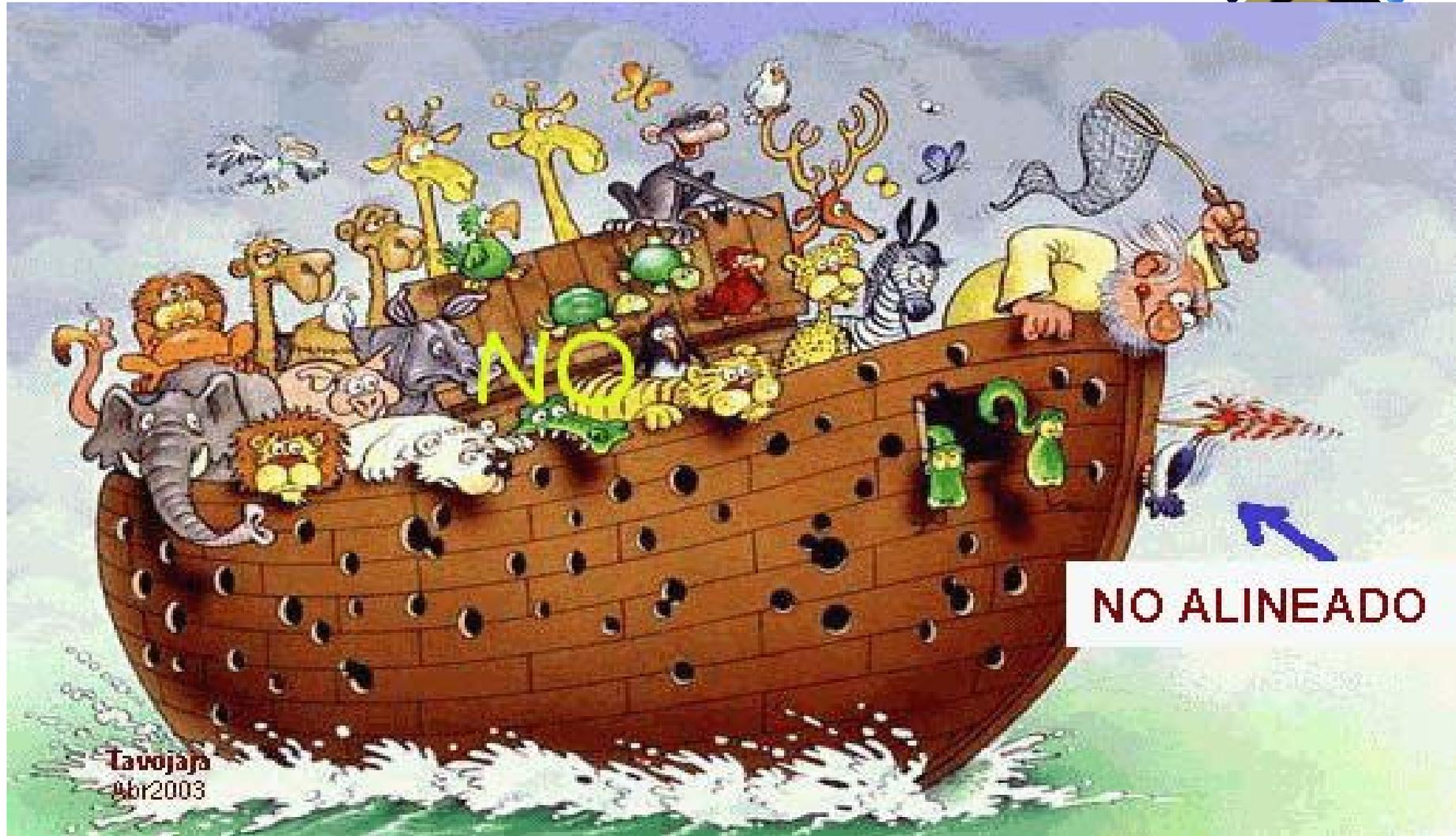
- La información ya no será perfecta, sino LIMITADA



BSC
ALINEAMIENTO DE
COMPORTMIENTOS



... Hacia dónde va el CONTROL



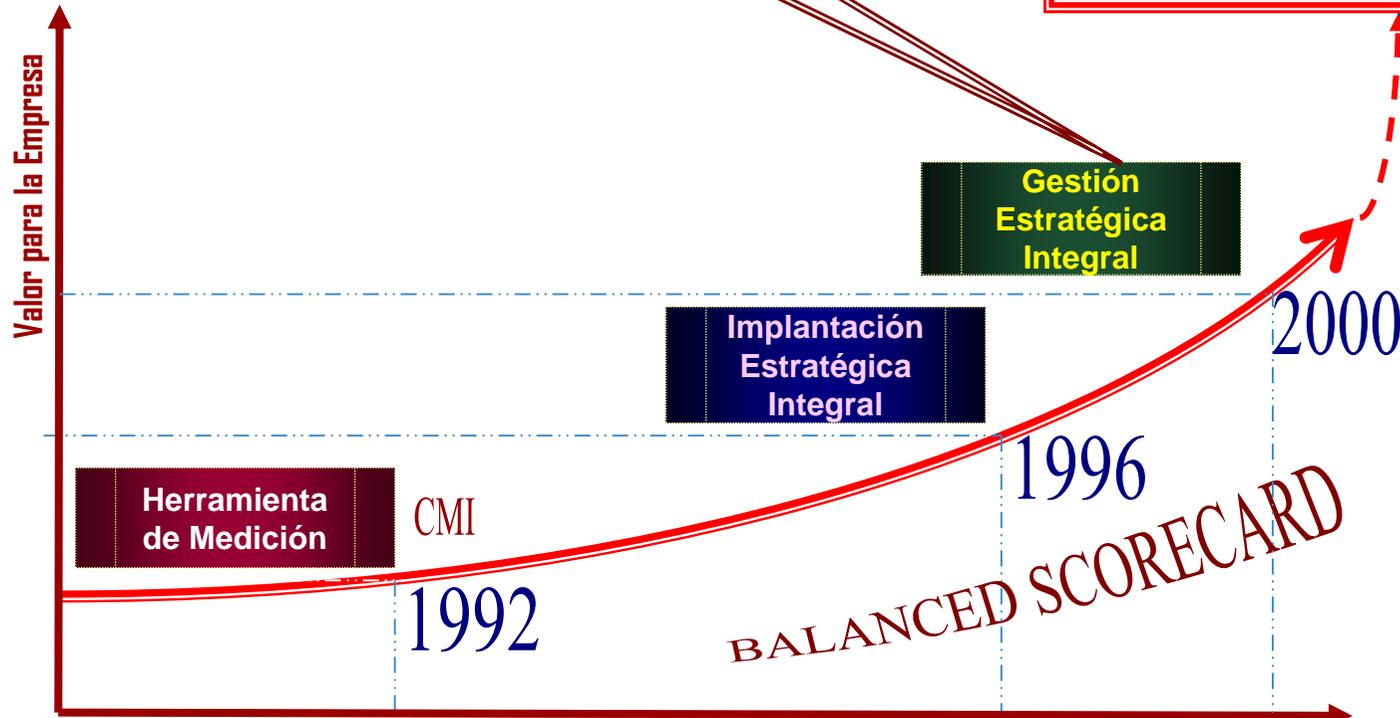
NO ALINEADO



MAPAS ESTRATÉGICOS

Evolución del Balanced Scorecard

Alineamiento
Enfoque

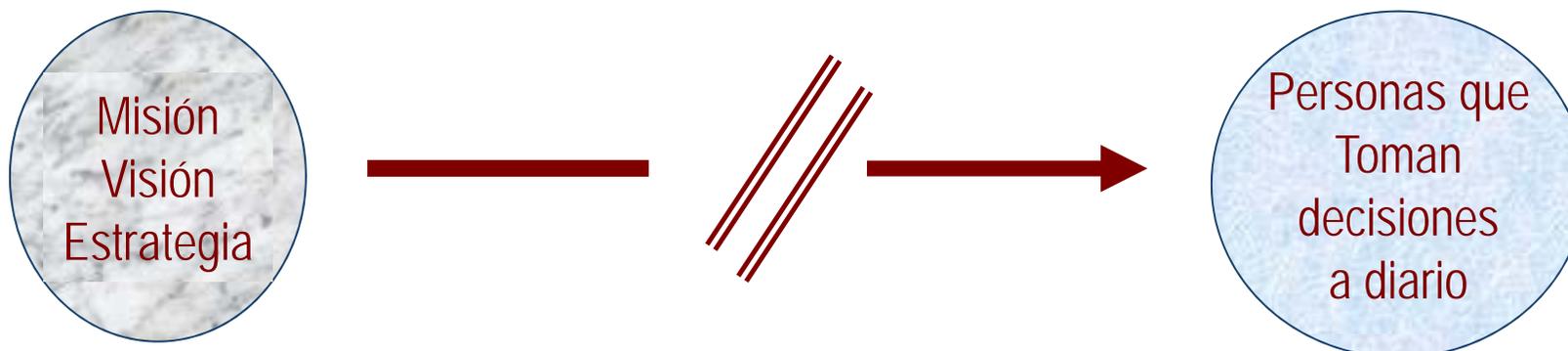


Alcance y Complejidad en el Diseño e Implantación



El problema

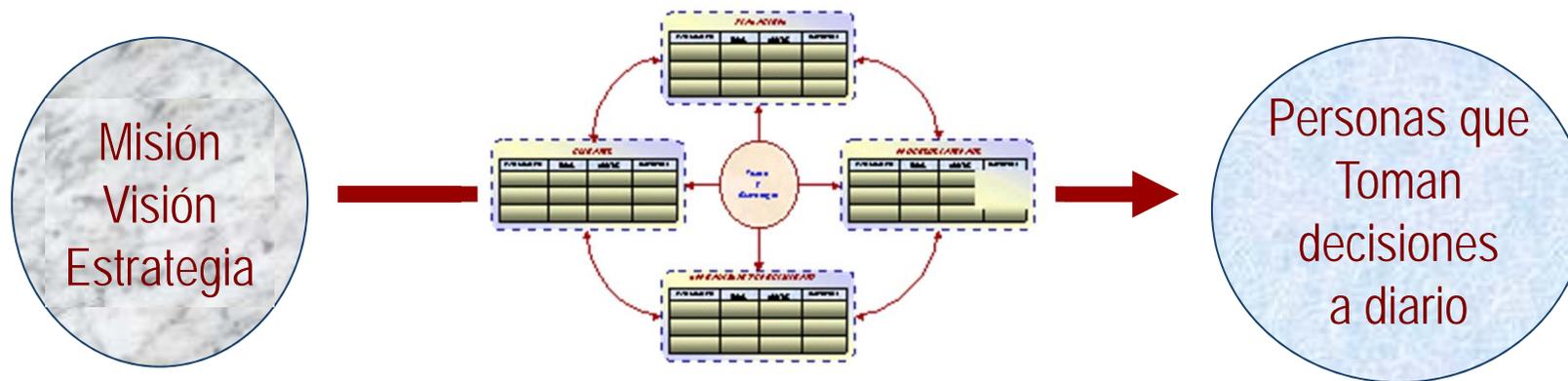
❖ Alinear las decisiones con la estrategia





La solución

❖ Alinear las decisiones con la estrategia





Hay que reflexionar después del DAFO → CAME

AMENAZAS
[**A**FRONTAR]
OPORTUNIDADES
[**E**XPLOITAR]



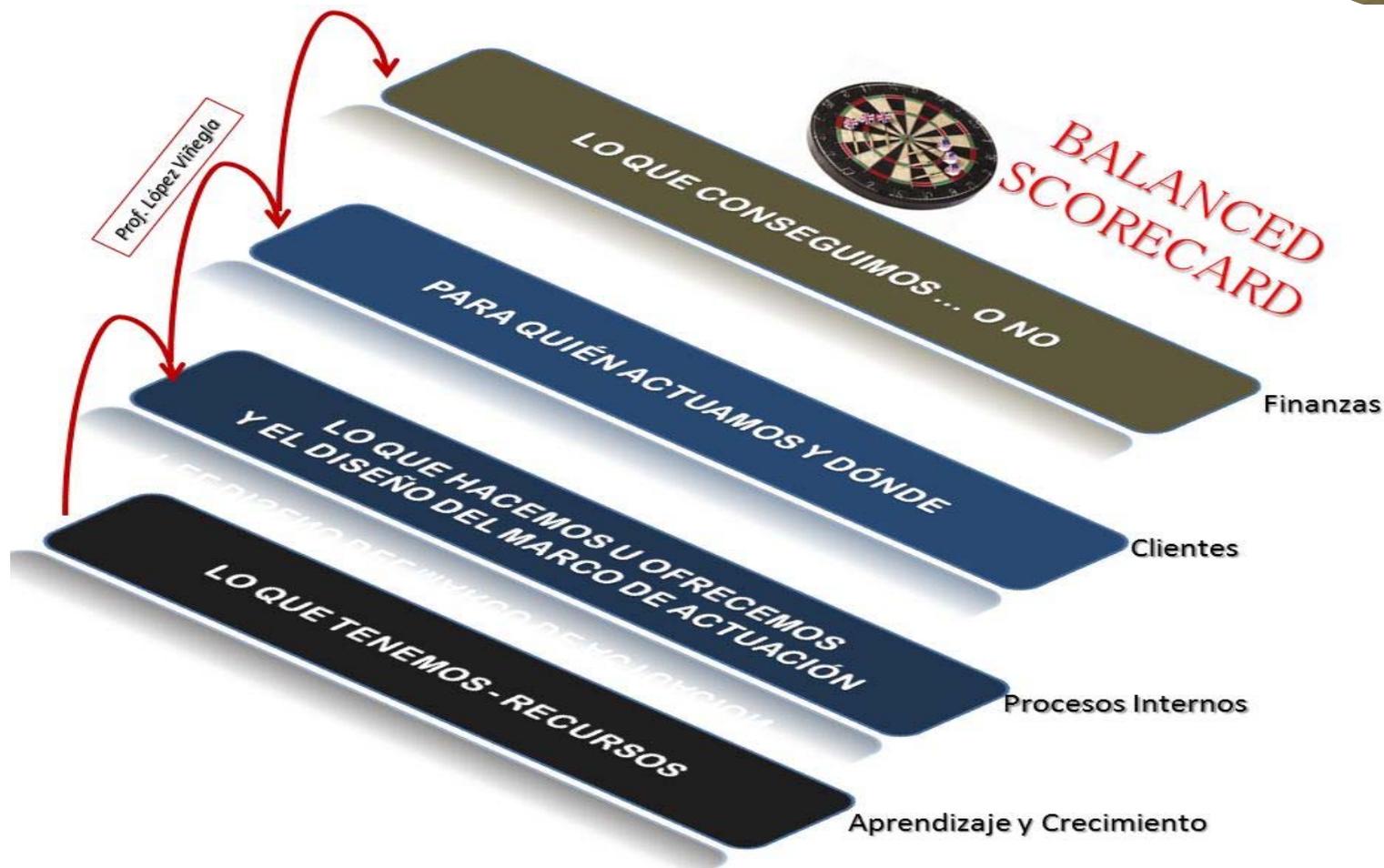
Prof. López Viñegla



DEBILIDADES
[**C**ORREGIR]
FORTALEZAS
[**M**ANTENER]

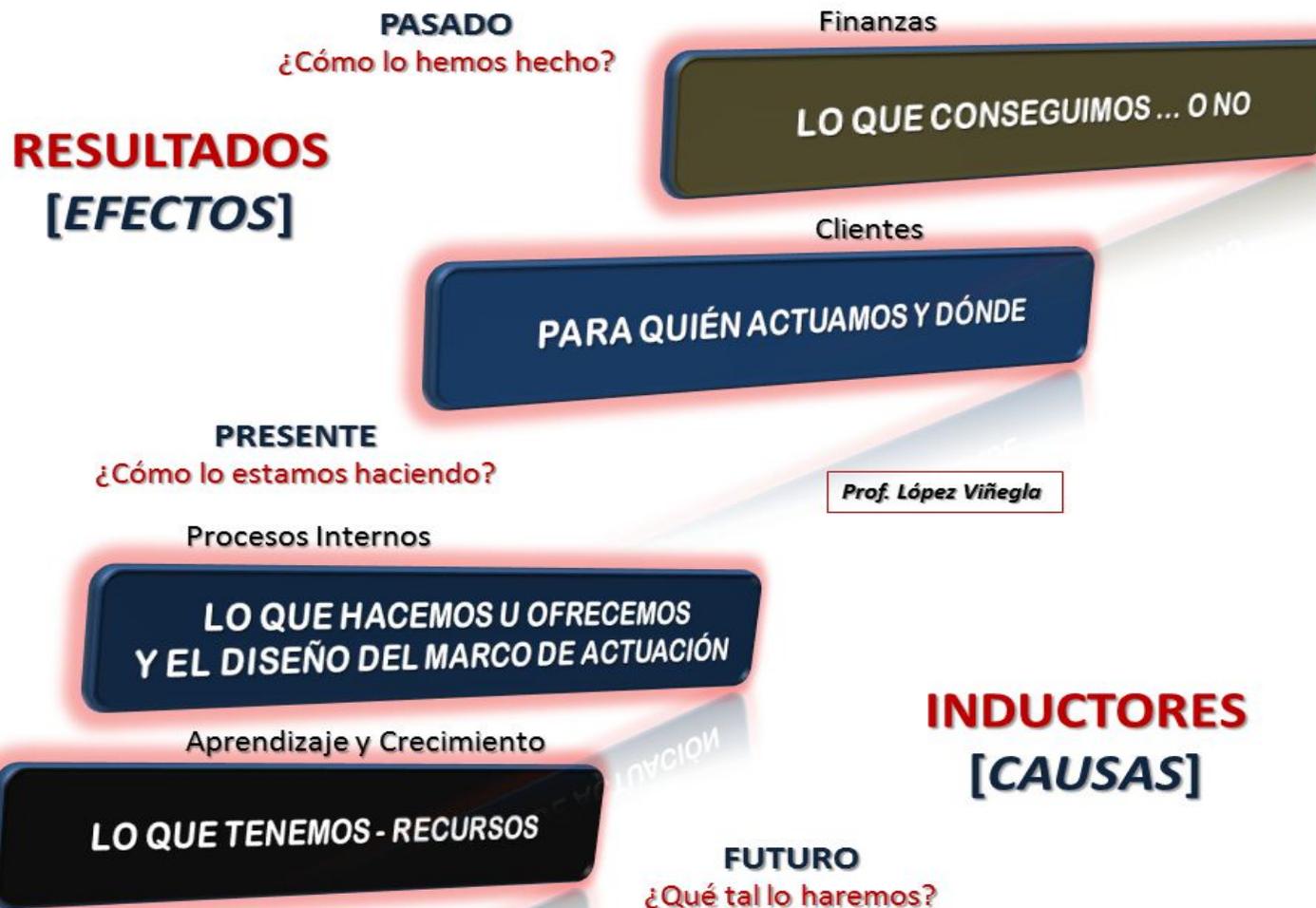


El orden lógico en un sistema como el cuadro de mando integral . . .





... es un modelo de causalidad

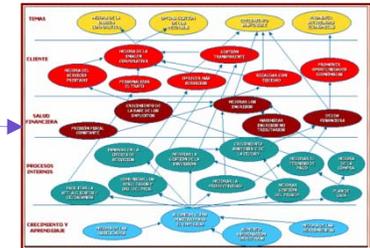




...Elementos para la implantación de la Estrategia

Planificación

Objetivos estratégicos



Gestión estratégica

Presupuesto

Iniciativas prioritarias



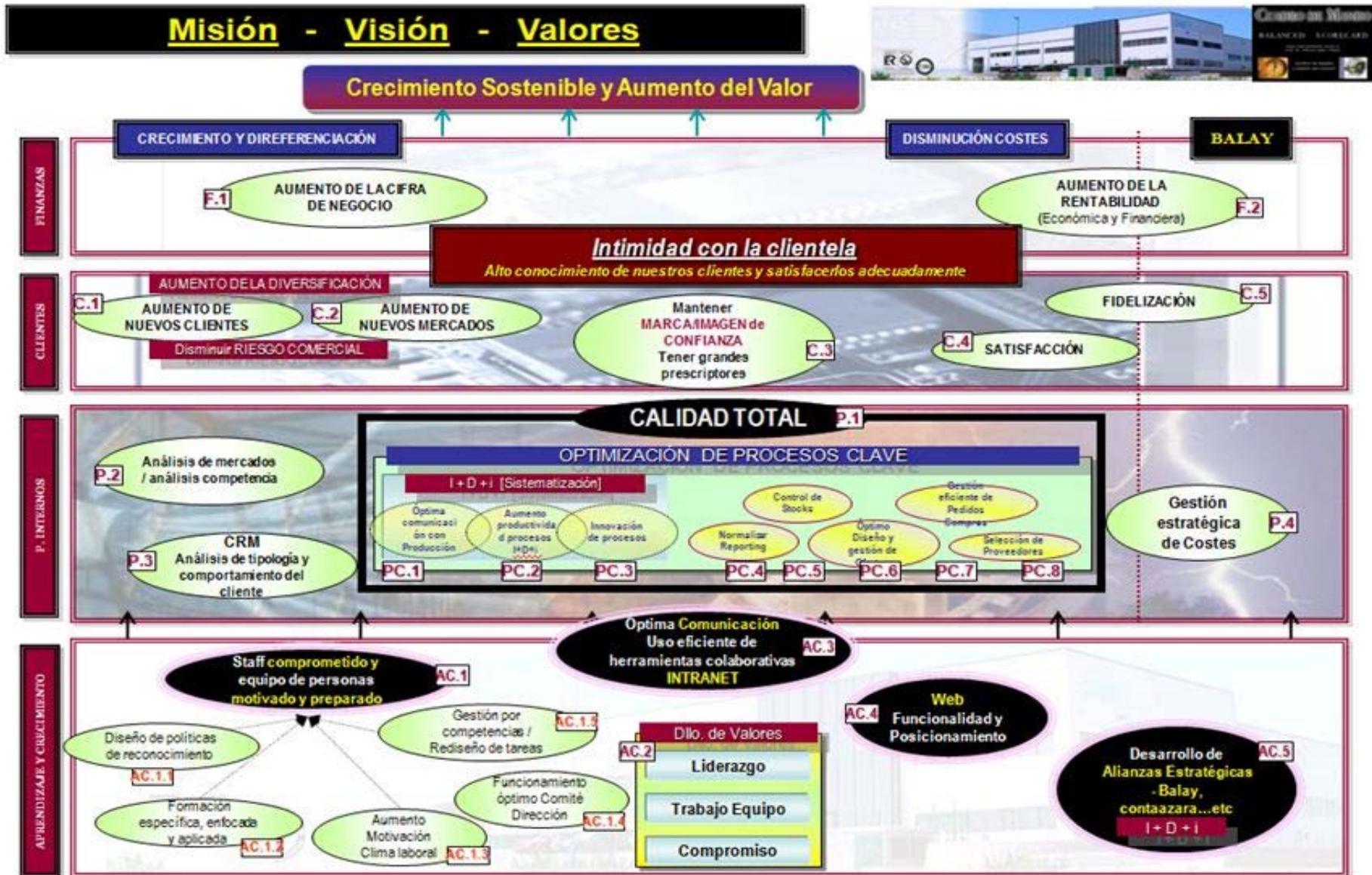
Indicadores

Indicadores para la Gestión

Sistemas de Información y Control
Sistemas de Evaluación y Compensación



Mapa Estratégico



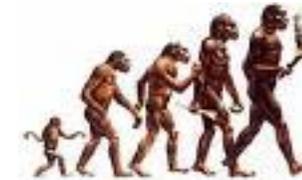


Para qué el BALANCED SCORECARD ?

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 !!

¿por qué cambiar? ...



... algunas razones:



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* "



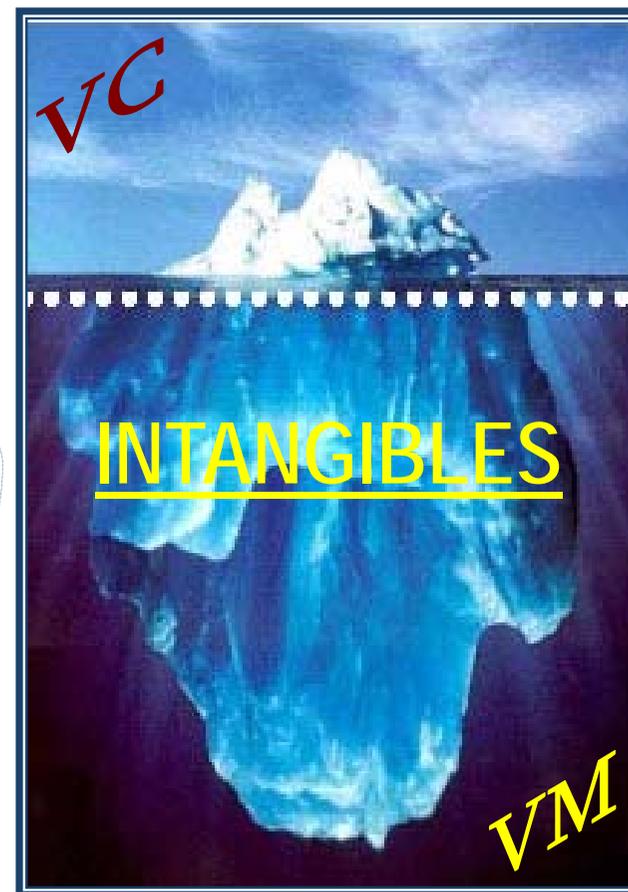
LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE VALOR

UN CORRECTO EQUILIBRIO ENTRE ACTIVOS
TANGIBLES & INTANGIBLES ME PERMITE LA
CREACIÓN ESTRATÉGICA DE VALOR

HABITUALES EN NUESTRA GESTIÓN

IMPORTANTES PARA NUESTRA ESTRATEGIA

EL BALANCED SCORECARD ES UN MODELO QUE
COMPLEMENTA LA VISIÓN FINANCIERA
TRADICIONAL ... EN LOS MODELOS DE CAPITAL
INTELLECTUAL APENAS APARECE ...





Y sobre todo no se olvide de algunos aspectos clave de su **IMPLANTACIÓN**

- 1** *" Es una herramienta para el **COMPROMISO**... Altos mandos también "*
[[el CEO – Controller son buenas figuras para su liderazgo]]

- 2** *" Es importante la **COMUNICACIÓN** ... recordemos que es un proceso de mejora continua "*
[[pero sobre todo es un proceso **PARTICIPATIVO**]]

- 3** *"Es un **GRAN PROCESO** ... de aprendizaje "*
[[cuando es parte de la **CULTURA** de la empresa... está **IMPLANTADO**]]

- 4** *" No retrasemos su implantación a la hora de definir los **INDICADORES** "*
[[y no olvidemos que debe existir un **EQUILIBRIO** entre lo financiero y no financiero]]

- 5** *" **EI BSC NO ES LA SOLUCIÓN A TUS PROBLEMAS . . .** "*
[[pero es un buen comienzo....]]



Dr. Alfonso López Viñegla [alopez@acertius.es]



MUCHAS GRACIAS POR SU ATENCIÓN



@cuadrodemando

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

[http:// www.acertius.es](http://www.acertius.es)