



**UNIVERSIDAD
CENTRAL DE VENEZUELA**

BALANCED SCORED CARD

**Tema N° 8: Nuevas
Herramientas de Gestión
Sistemas y Procedimientos
Administrativos**

Distrito Capital, Noviembre 2005



BALANCED SCORED CARD

El BSC refleja la orientación estratégica de la empresa, a través de la traducción de su visión en objetivos estratégicos medibles, convirtiendo la gestión de Planificación Estratégica de la Corporación en un proceso dinámico, fácil de seguir, flexible, comunicable y adaptable a los nuevos retos del entorno



PLANIFICACION ESTRATEGICA

Estrategia:

Determinación de las metas y objetivos básicos de L.P. , cursos de acción y recursos necesarios para lograr estos propósitos

Formulación del concepto estratégico (I)

- Misión
- Valores
- Análisis D.O.F.A.
- Determinación de la Visión
- Lineamientos para la estrategia

Formulación del plan estratégico: Definición de la estrategia (II)

Formulación de los planes Tácticos operacionales: la acción en el corto plazo (III)

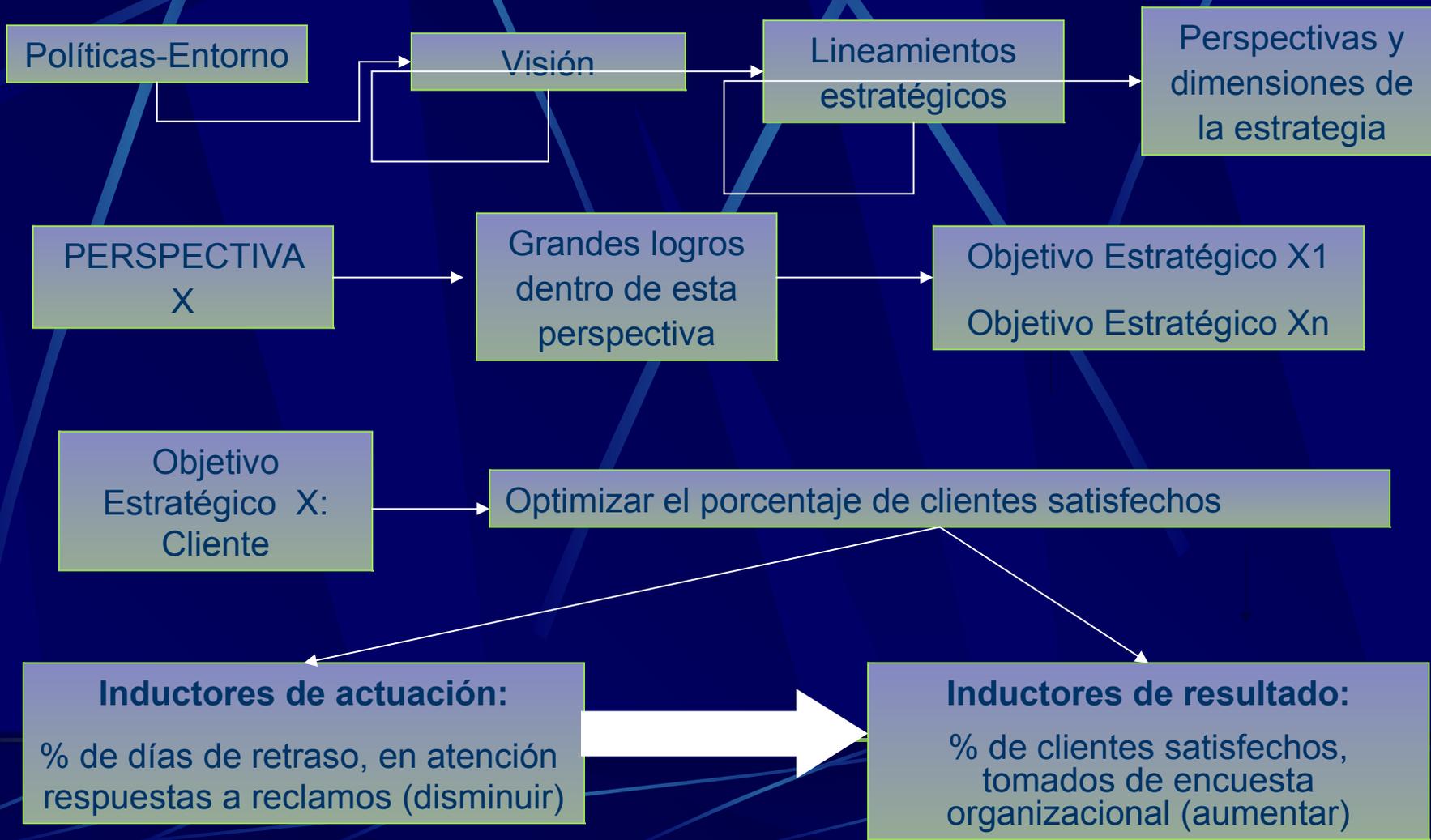
Ejecución de los planes: control de la gestión (IV)

- Perspectivas
- Obj.estratégicos
- Medidas estratégicas
- Metas
- Acciones estratégicas
- Recursos de ejecución

Ejecución: seguimiento y control



PLANIFICACION ESTRATEGICA



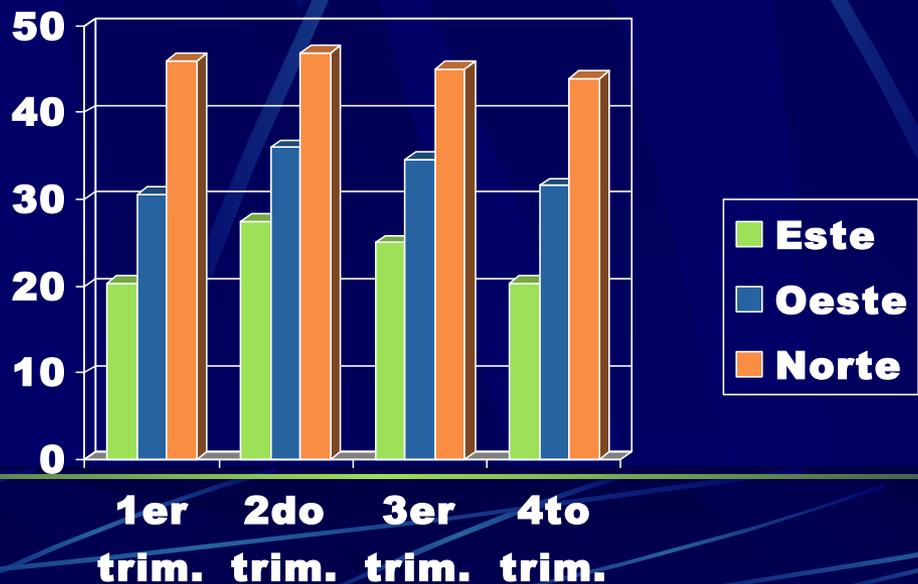


PLANIFICACION ESTRATEGICA

Metas:

Niveles deseados a lograr por cada medida. Valores esperados al final del periodo. Expresión cuantitativa de la direccionalidad del objetivo.

Este valor deseado induce a un comportamiento para cada medida, aumentar, disminuir, aumentar hasta un tope, disminuir hasta un tope.





Perspectiva Financiera

“Si logramos el éxito, ¿como nos verían nuestros accionistas?”

- Rentabilidad
- Crecimiento
- Valor a los Accionistas

Perspectiva del Cliente

“Para alcanzar nuestra visión, ¿cómo debemos ver a nuestros clientes?”

- Precio
- Servicio
- Calidad

Perspectiva Procesos Internos

“Para satisfacer a nuestros clientes ¿en qué procesos debemos ser excelentes?”

- Tiempo de respuesta
- Productividad
- Costo/Ingreso

Aprendizaje y Crecimiento

“Para alcanzar nuestra visión, ¿cómo debe aprender y mejorar nuestra organización?”

- Transformación
- Innovación
- Aprendizaje continuo
- Activos Intelectuales

...de la estrategia a la acción

VISION



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA

Crecimiento de los ingresos de calidad

Indicadores Financieros

Ventas Brutas (vs. la competencia)

Beneficios Brutos (vs. el potencial)

Indicadores del Cliente

Cuota de segmento de comprador
Clasificación del comprador

Satisfacción del consumidor:
Atributos de los productos y servicios
Imagen
Experiencia de compra

Satisfacción del comerciante:
Rentabilidad del comerciante
Mejorar la calidad
Incrementar el valor de la franquicia

Beneficios del comerciante (vs. el potencial)
Encuesta a los comerciantes

Indicadores Internos

Inversión en el desarrollo de nvos. Pdtos y servicios
Tasa de aceptación de los nvos. Programas

Desarrollo de Productos y Servicios:
Servicios innovadores impulsados por los consumidores
Mejoras en aditivos
Seguridad en la calidad del producto

Desarrollar al comerciante:
Programa de calidad
Programa de selección

Potencial de beneficio por punto de venta
Índice de calidad del comerciante
Tasa de mejora de la calidad

Rendimiento s/ la inversión del nuevo pdto.

Comprender al Consumidor

Comprender al Comerciante





MODELO DE LA CADENA DE VALOR PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO

Las Necesidades del cliente han sido identificadas



Las Necesidades del cliente están identificadas



**INDICADORES ASOCIADOS A
OBJETIVOS**

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR DE RESULTADOS	META	INICIATIVA
FINANCIERA	Mejorar la utilidad operacional	Utilidad operacional adicional (MM\$)		
FINANCIERA	Optimizar costos del negocio	Costo de Refinación (\$/Bs)		
FINANCIERA	Optimizar costos del negocio	Costo de Refinación(\$/Bs)		
FINANCIERA	Óptimo uso de capital	VPN Cartera de Inversiones (MM\$)		



**INDICADORES ASOCIADOS A
OBJETIVOS**

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR DE RESULTADOS	META	INICIATIVA
CLIENTES, SOCIOS Y COMUNIDAD	Ser visto como un generador de productos de calidad requerida	Reclamos totales de calidad de productos de exportación (·)		
CLIENTES, SOCIOS Y COMUNIDAD	Ser visto como un generador de productos de calidad requerida	Satisfacción del cliente (encuesta)		
CLIENTES, SOCIOS Y COMUNIDAD	Ser fuente confiable de suministros	Demoras potenciales (Hrs y Hrs/Buque exportación)		
CLIENTES, SOCIOS Y COMUNIDAD	Ser ciudadano socialmente responsable	Derrames de Hidrocarburos		



INDICADORES ASOCIADOS A OBJETIVOS

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR DE RESULTADOS	META	INICIATIVA
PROCESOS INTERNOS	Ofrecer productos y servicios de acuerdo a necesidades de clientes	Cumplimiento del plan comercial mensual (%): a) Exportaciones b) Mercado Interno		
PROCESOS INTERNOS	Optimar el manejo de portafolio de inversiones	% Proyectos con desviación $\leq 10\%$ (Tiempo/Costo)		
PROCESOS INTERNOS	Optimar el uso de los recursos	Captura de margen óptimo (%)		Implantación de mejoras de desempeño, optimización energética y alcanzar niveles óptimos de procesamiento por planta
PROCESOS INTERNOS	Optimar el uso de los recursos	Racionalización fuerza laboral: propia y contratada (N°)		
PROCESOS INTERNOS	Incorporar oportunamente nuevas tecnologías y mejores prácticas			Implantación de Gerencia del Conocimiento
PROCESOS INTERNOS	Incorporar oportunamente nuevas tecnologías y mejores prácticas			Cartera tecnológica INTEVEP
PROCESOS INTERNOS	Incorporar oportunamente nuevas tecnologías y mejores prácticas			Implantar plan de desempeño óptimo de refinación, optimización energética



***Figura: Esquema de Valor de Mercado de Skandia
Fuente: Edvinsson y Malone (1997)***

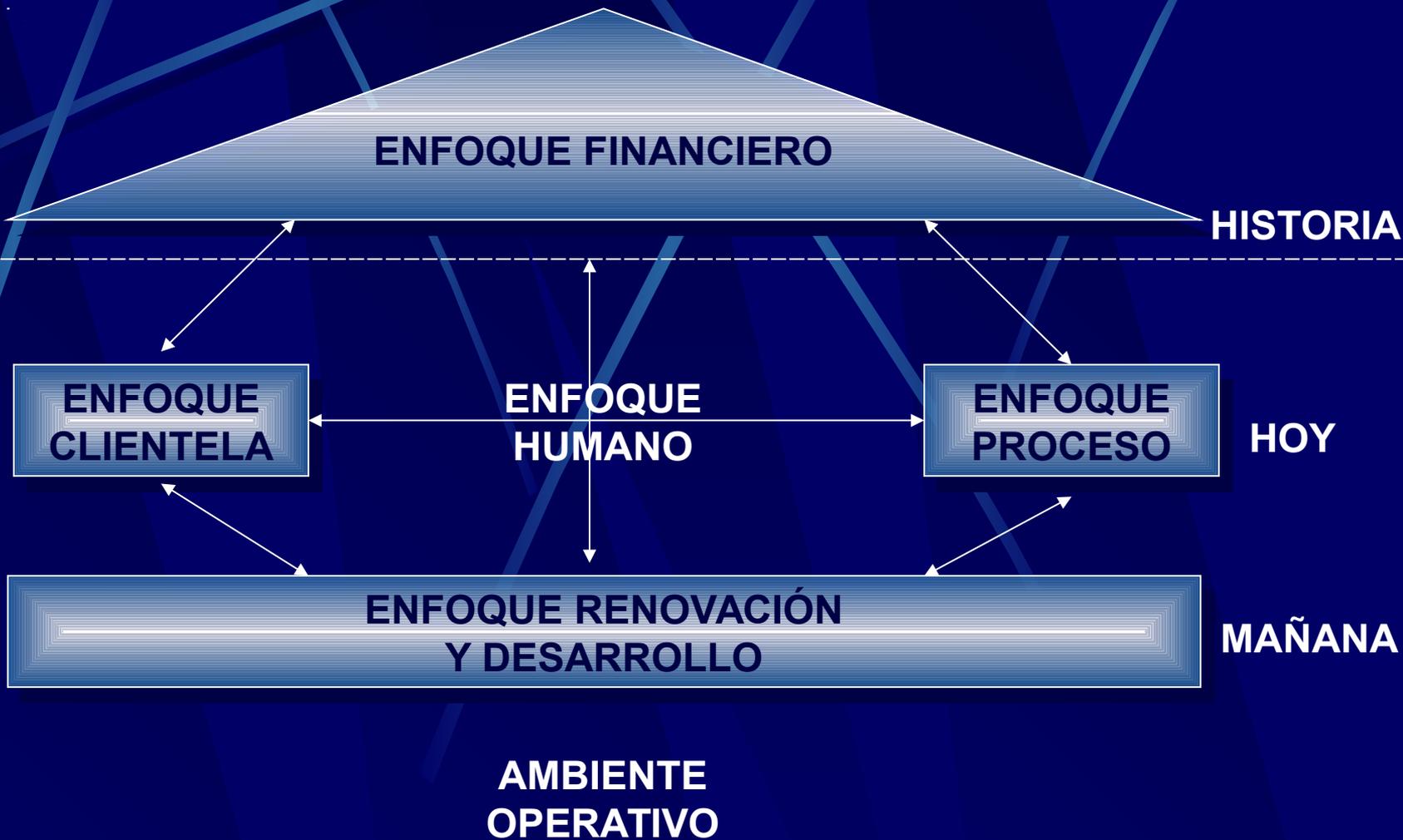
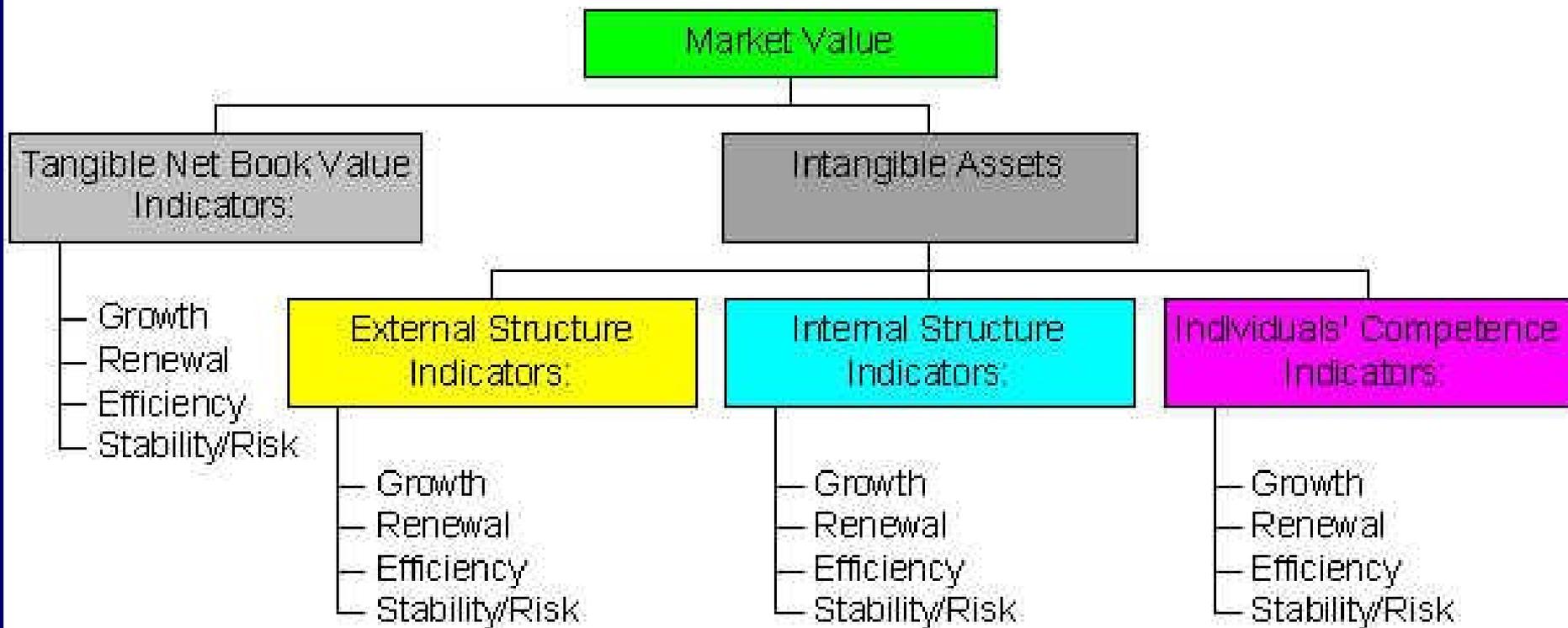




Figura: Balances de Activos Intangibles
Fuente: Sveiby (1997)



Intangible Assets Monitor





Marketing Department Monitor

Indicators for:	Financial Value	Intangible Assets		
		External Structure	Internal Structure	Individual Competence
Growth	Revenue Growth for corporation, \$	Net number of new customers, #	Net investment in IT systems, \$	Competency Index
Renewal		Customer perception "innovative" (survey) New products or	Number of new internal processes introduced, #	Flexibility Index Education days per person
Efficiency		Revenue per customer	Marketing costs per new customer, \$	Structural Lag
Stability		Customer Satisfaction Index Customer turnover	Internal Departmental Satisfaction Index	Marketing Staff turnover Attitude Index



*Figura: Balanced Scorecard
Fuente: Kaplan y Norton
(1996)*



Ⓢ Desconocimiento

Ⓢ Inexistencia de un modelo conceptual estandarizado sobre la realización de este tipo de informes.

Ⓢ Dificultad para controlarlo.

Ⓢ Falta de mediciones normalizadas.

Ⓢ Falta de experiencia práctica que imposibilita comparar información.

Ⓢ Existencia de temor en virtud de que los indicadores revelen demasiada información de carácter estratégico y confidencial que podría dar a conocer las estrategias, estructura interna, clientes, competidores del negocio.



Si se parte de la definición planteada en la NIC 38 respecto a activos intangibles sostiene que “ es un activo identificable, de carácter no monetario y sin apariencia física, que se posee para ser utilizado en la producción o suministro de bienes y servicios, para ser arrendado a terceros o para funciones relacionadas con la administración de la entidad” (p.1124)



Capital Financiero vs. Capital Intelectual

Capital Financiero	Capital Intelectual
<ul style="list-style-type: none">Es homogéneo y totalmente transable.	<ul style="list-style-type: none">No es homogéneo y es parcialmente transable.
<ul style="list-style-type: none">Siempre busca rentabilidad.	<ul style="list-style-type: none">Busca efectividad.
<ul style="list-style-type: none">Prefiere la liquidez.	<ul style="list-style-type: none">No fluye, se replica.
<ul style="list-style-type: none">Busca asegurar el ejercicio de la propiedad del mismo.	<ul style="list-style-type: none">El ejercicio de la propiedad es complejo.
<ul style="list-style-type: none">Es reinvertible.	<ul style="list-style-type: none">Es reutilizable.
<ul style="list-style-type: none">No puede estar en dos sitios a la vez.	<ul style="list-style-type: none">Está simultáneamente en muchas partes.
<ul style="list-style-type: none">Es acumulable.	<ul style="list-style-type: none">Es acumulable.
<ul style="list-style-type: none">Dinámica, rápida.	<ul style="list-style-type: none">Dinámica, menos rápida.
<ul style="list-style-type: none">Susceptible a alta volatilidad.	<ul style="list-style-type: none">Menor volatilidad.



Activos Físicos vs. Activos de Conocimiento

Activos Físicos	Activos de Conocimiento
<ul style="list-style-type: none">Se construyen.	<ul style="list-style-type: none">Se construyen, se integran, se derivan de activos preexistentes.
<ul style="list-style-type: none">No pueden estar en dos sitios a la vez.	<ul style="list-style-type: none">Pueden estar simultáneamente en muchas partes.
<ul style="list-style-type: none">Se deprecia (requiere esfuerzo para incrementar la vida útil)	<ul style="list-style-type: none">Puede ser obsoleto o renovarse, puede deteriorarse (olvido).
<ul style="list-style-type: none">Vida activa larga.	<ul style="list-style-type: none">Vida activa variable.
<ul style="list-style-type: none">El uso requiere de un componente intelectual complementario.	<ul style="list-style-type: none">Su uso no necesariamente requiere de un componente físico.
<ul style="list-style-type: none">Se retiene mientras sea rentable.	<ul style="list-style-type: none">Nuevos usos generan rentabilidad adicional.
<ul style="list-style-type: none">Son replicables (artefactos e instalaciones).	<ul style="list-style-type: none">Nunca es totalmente replicable.