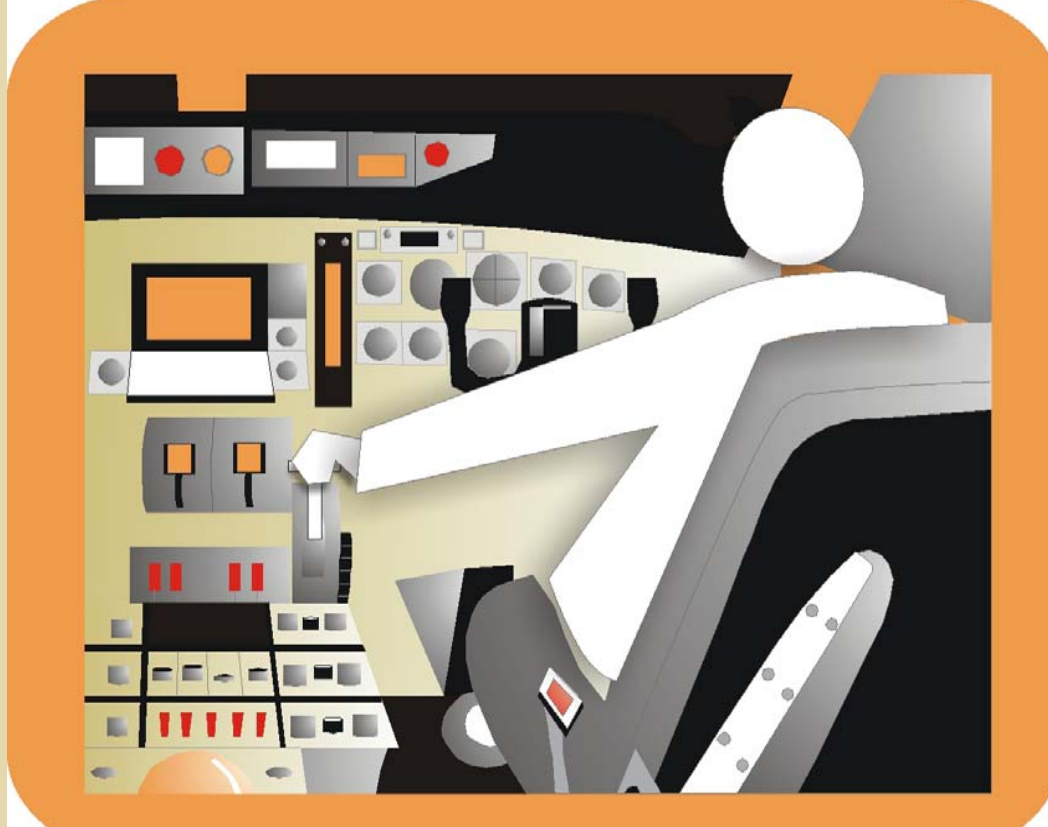


Tablero de Comando

Balanced Scorecard (BSC)



www.tablero-decomando.com

Prof. Mario Hector Vogel tablero@tablero-decomando.com



www.tablero-decomando.com



Mas de **97.000 Socios** en Ibero América **CLUB TABLERO DE COMANDO**

El conocimiento
es un bien que crece
cuanto más se lo comparte

[Prof. Mario Héctor Vogel](#)

Antes del **DOMINGO** bajar **GRATIS**

Artículos – Tesis – Monografías

–Papers ingresá en:

www.tablero-decomando.com/articulos



Hacé click aquí para

recibir **GRATIS** un
artículo de los Dres.

Kaplan y Norton

y una conferencia del

Prof. Mario Hector Vogel

Prof. Mario Hector Vogel tablero@tablero-decomando.com

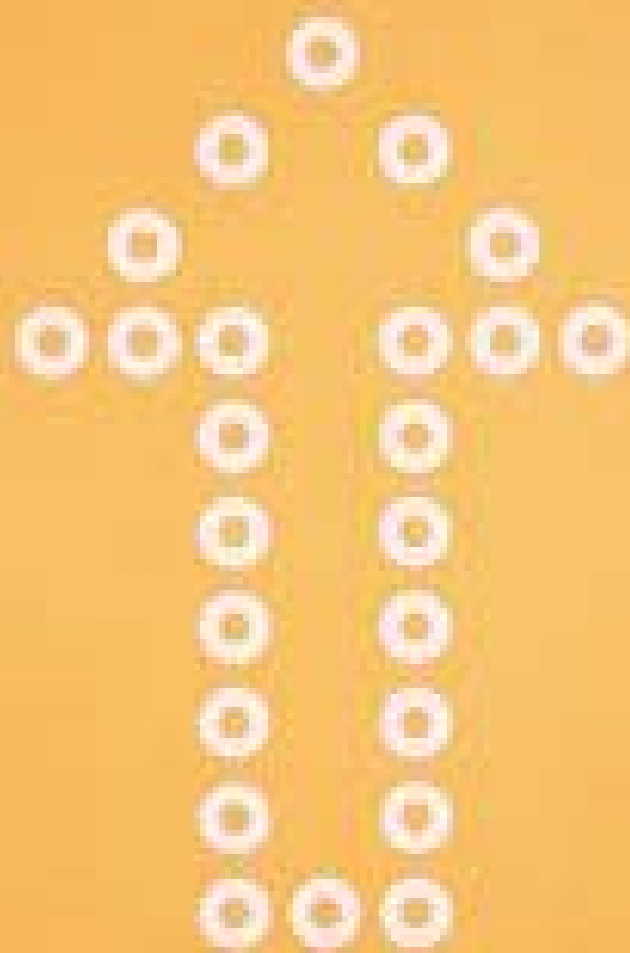


OBJETIVO

B rindarles información útil

S ugerencias concretas para ayudarlos a

P Ensar nuevas formas de diseñar un Plan Estratégico



Planes Estratégicos Gubernamentales





PLANES ESTRATEGICOS GUBERNAMENTALES

**La Planificación Estratégica
es o debiera ser
la principal herramienta
de trabajo del político**



**Lo lamentable es que en algunos Gobiernos
se planifica lo que luego no se hace,
y se hace lo que no se planifica.**



Para algunos, la Planificación Estratégica es imposible en el mundo actual

¿Y CUALES SON SUS SUSTITUTOS?:

La Improvisación es totalmente deficiente, lo mismo puede decirse respecto de la simple experiencia, la intuición o el sentido común,





**Estos valen como complemento,
PERO NO
como un sustituto de la Planificación.**

**Y en el mejor de los casos tropiezan
con el mismo tipo de incertidumbre de futuro
que debe afrontar la Planificación.**

**Quienes declaran imposible
la Planificación Estratégica
solo conocen la Planificación
tradicional determinista
o la mala Planificación Estratégica.**





La Planificación Estratégica es una herramienta vital.

O sabemos planificar o estamos obligados a la improvisación.

Lamentablemente la facilidad de la improvisación es algo obvio.

Cualquiera puede improvisar



La improvisación está al alcance de todos, no requiere entrenamiento ni conocimientos especiales y alimenta la soberbia del hombre práctico.



CRISIS INTELECTUAL DE PLANIFICADORES

Algunas de las oficinas públicas de Planificación Estratégica que aún sobreviven no saben qué proponer como alternativa a sus viejas herramientas que vienen repitiendo desde 1950 a la fecha.

Permanecen ancladas en el ayer y el resultado han sido 54 años donde el espacio de la acción estuvo siempre ocupado por las rutinas, las urgencias y la improvisación.

Y aun continúan aplicando sus métodos obsoletos





¿POR QUE TRABAJAN ASI?

Este descompromiso tiene varias causas:

- a) La pobreza de métodos que no exige explorar el futuro y fundamentar sistemáticamente las decisiones.
- b) La incapacidad de la Planificación Tradicional para tratar con la complejidad del proceso social.





**La Planificación Estratégica
de un Gobierno tradicional
solo reconoce un actor,**

EL GOBIERNO,

**Todos los demás son agentes
con conductas predecibles**



**Para ellos solo hay un sujeto, el que planifica,
y hay un sistema que es planificado
y que no tiene sujetos.**



**Para la Planificación Estratégica tradicional
el diagnóstico tiene alto valor**

**El planificador tradicional
explica la realidad con el concepto de diagnóstico.**

**En la versión
del planificador profesional,
el diagnóstico es la verdad
sobre una realidad vista
con el rigor de un analista.**



**Pero este diagnóstico ignora a los demás actores;
es una Planificación de un solo actor
y muchos agentes previsibles**



Para este modelo de Planificación Estratégica las metas del plan de gobierno dependen de:

1) variables predecibles:

Mediante proyecciones económicas que expresan el comportamiento predecible y determinístico de agentes.



2) Variables de política económica: que controla el gobierno como único estratega.





El Plan Estratégico tradicional se basa en un sistema determinístico parten de tener un solo pasado, un solo futuro y siguen leyes que, una vez conocidas, permiten un cálculo de predicción sobre el futuro



Todos los demás, los sindicatos, los consumidores, los empresarios, las organizaciones de empresarios, etcétera, son agentes, es decir, agregados analíticos inexpresivos.





De este modo, el Gobierno, como único actor creativo, monopoliza la creatividad y la capacidad estratégica.



En el cálculo de la planificación tradicional la predicción y la decisión pública se complementan y permiten conocer con certeza el futuro y expresarlo en metas únicas y precisas



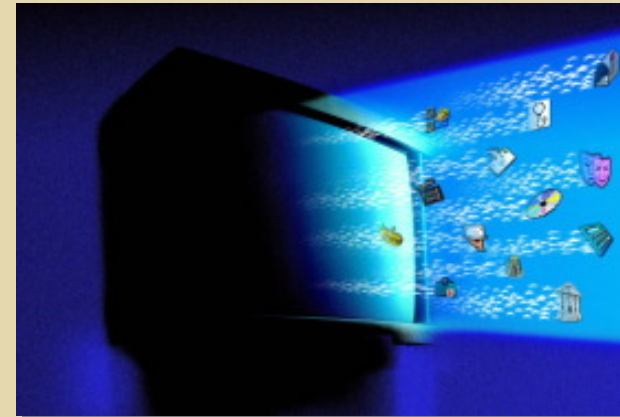
En el diagnóstico de la planificación tradicional siempre existen sucesos que ocurrieron al margen de las predicciones del plan anterior.

Allí aparecen los partidos políticos que no dieron suficiente apoyo al plan, el Congreso Nacional que no aprobó a tiempo ciertas leyes, los sindicatos que obstruyeron la efectividad prevista de la política de salarios, los precios de las materias primas que estuvieron debajo de los niveles previstos, la banca internacional que demoró excesivamente la renegociación de la deuda externa y se cerró ante las propuestas del gobierno, el clima poco favorable, terremotos, erupciones de volcanes, avalanchas, etc. etc.

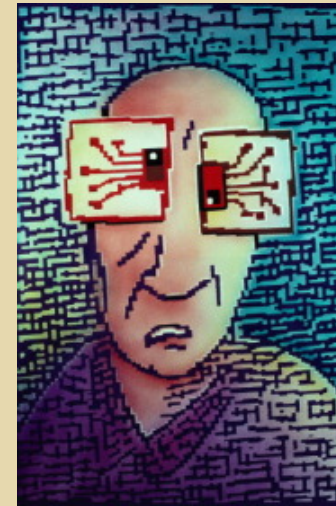




**Todas esas variables
aparecen para explicar
por qué las metas
no fueron cumplidas.**



**Pero en el nuevo
Plan Estratégico Tradicional,
se las vuelve a ignorar,
al igual que
en el anterior**





La Planificación Estratégica basada en el BSC reconoce un juego entre varios actores

**Diagnóstico
(Investigación)**



**Situación
(procesamiento)**



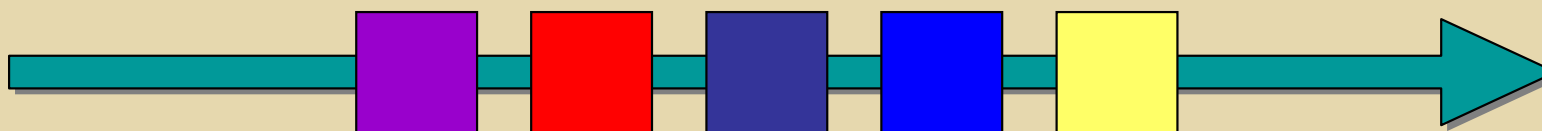
Plan

**No existe una relación directa entre el diagnóstico
y el plan como considera
la Planificación Estratégica tradicional.**

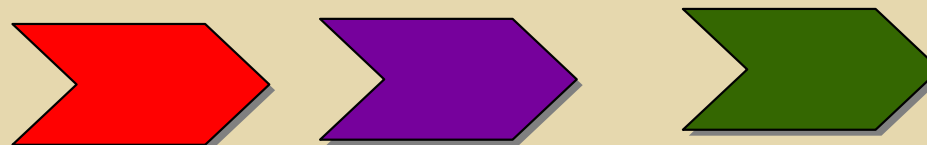
**El procesamiento situacional es el que crea o refuerza
las diferencias de intereses en el juego.**



La Planificación Estratégica basada en BSC busca una forma más científica, con un enfoque sistémico de planeación, con planes estratégicos en varios campos: financiero, valor ciudadano, procesos, tecnología y desarrollo humano



Para ello se llega hasta el análisis de la cadena de valor de cada proceso crítico, NO a nivel general como lo hace la Planificación Estratégica Tradicional.



Cost-effective management Information system	Relatively low managerial layers to lower '3R' costs	Simplified planning processes to lower planning costs
Cruciated policies to Reduce customer costs	Intense and effective training programs to improve worker efficiency and effectiveness	
Easy to use mass intelligence	Intelligence is intelligence to lower manufacturing associated costs	
Optimal and procedures to that be lowest cost, in acceptable quality use materials	Proper evaluation to ensure supplier's performance	
Efficient system to link supplier's products with final production	Use of Trade Economics To Lower costs of Production	Cost reducing Delivery vehicles Selection of Low cost carriers
Use of efficient state production facilities	Efficient & Proper combination to reduce product waste	Good lighting layout also here Proved products generating high sales

Cost-effective management Information system	Relatively low managerial layers to lower '3R' costs	Simplified planning processes to lower planning costs
Cruciated policies to Reduce customer costs	Intense and effective training programs to improve worker efficiency and effectiveness	
Easy to use mass intelligence	Intelligence is intelligence to lower manufacturing associated costs	
Optimal and procedures to that be lowest cost, in acceptable quality use materials	Proper evaluation to ensure supplier's performance	
Efficient system to link supplier's products with final production	Use of Trade Economics To Lower costs of Production	Cost reducing Delivery vehicles Selection of Low cost carriers
Use of efficient state production facilities	Efficient & Proper combination to reduce product waste	Good lighting layout also here Proved products generating high sales

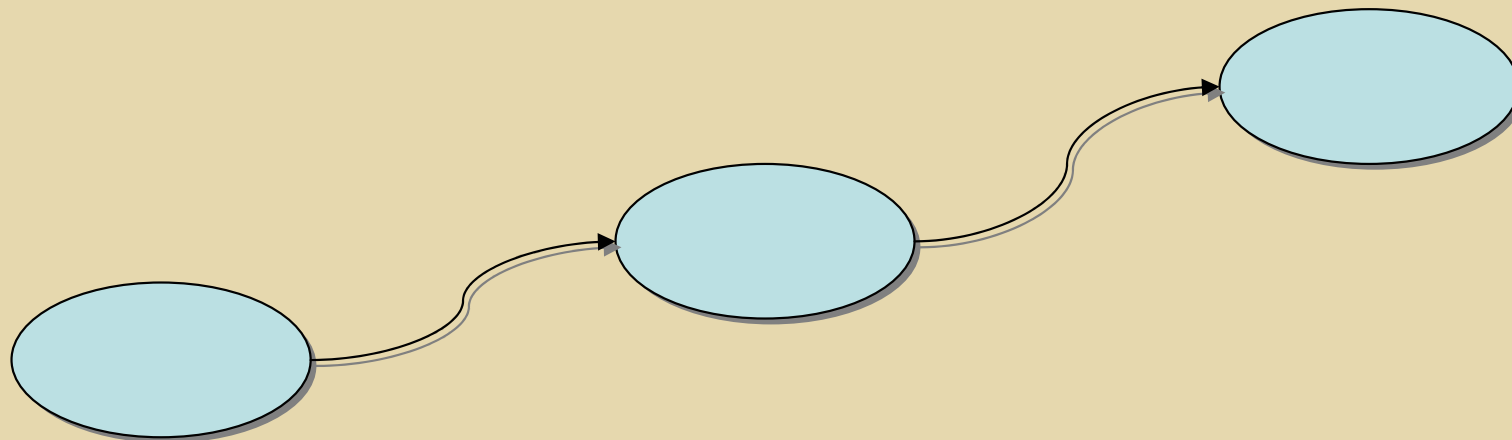
Cost-effective management Information system	Relatively low managerial layers to lower '3R' costs	Simplified planning processes to lower planning costs
Cruciated policies to Reduce customer costs	Intense and effective training programs to improve worker efficiency and effectiveness	
Easy to use mass intelligence	Intelligence is intelligence to lower manufacturing associated costs	
Optimal and procedures to that be lowest cost, in acceptable quality use materials	Proper evaluation to ensure supplier's performance	
Efficient system to link supplier's products with final production	Use of Trade Economics To Lower costs of Production	Cost reducing Delivery vehicles Selection of Low cost carriers
Use of efficient state production facilities	Efficient & Proper combination to reduce product waste	Good lighting layout also here Proved products generating high sales



FODA es análisis y síntesis, y para la Planificación Estratégica basada en BSC se requiere un conocimiento profundo – no general –

Análisis FODA	
Fortalezas <ul style="list-style-type: none">• Disponibilidad de productos altamente competitivos.• Know-how.• Equipo multital y disciplinado altamente capacitado.• El servicio ofrecido es prácticamente único para el sector de la industria.	Debilidades <ul style="list-style-type: none">• Fuerza positiva con relación a la estructura actual de la Compañía.• Poca trayectoria en el segmento; por consiguiente, falta de referencias que faciliten la gestión de ventas.
Amenazas <ul style="list-style-type: none">• Algunos de los proveedores locales pueden decidir abandonar como representantes y tomar la cuenta en forma directa.• Misma situación con clientes.• Al haber disminuido la importación, muchos productores se están dando el lado entranterido con el mercado local y no prestan atención a los mercados externos.	Oportunidades <ul style="list-style-type: none">• Situación cambiaria favorable.• Excelente perfil de clientes potenciales en la Región.

Se requiere analizar impactos y priorizar efectos; de lo contrario no se logra enfoque estratégico sino un conjunto de buenos deseos





Para ello utilizamos diferentes herramientas de información (enfoque al valor al ciudadano, gobierno, empleados, etc.)



La Planificación Estratégica Tradicional realiza un análisis muy simplista del FODA (DAFO o SWOT), basándose en intuiciones, corazonadas o sentimientos al limitarse a enumerar Debilidades y suponer que al cruzarla con tal Fortaleza será suficiente para neutralizar los efectos negativos de la misma.





La Planificación Estratégica Tradicional no suele realizar un análisis profundo de su competencia y el análisis externo suele limitarlo a Oportunidades y Amenazas que surgen en los 5 minutos que se dedica a tan vital tema estratégico



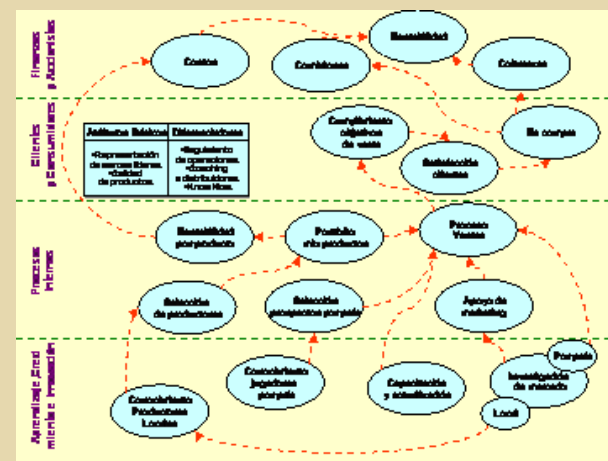


En la Planificación Estratégica basada en BSC nos concentramos – el tiempo que resulte necesario – hasta lograr descubrir cuáles serán los bloqueadores o los impulsores estratégicos del entorno que tengan alta probabilidad de impactar (negativa o positivamente) el desempeño del Plan Estratégico.





En la Planificación Estratégica Tradicional generalmente no se enfoca en conocer las reales necesidades de los principales stakeholders

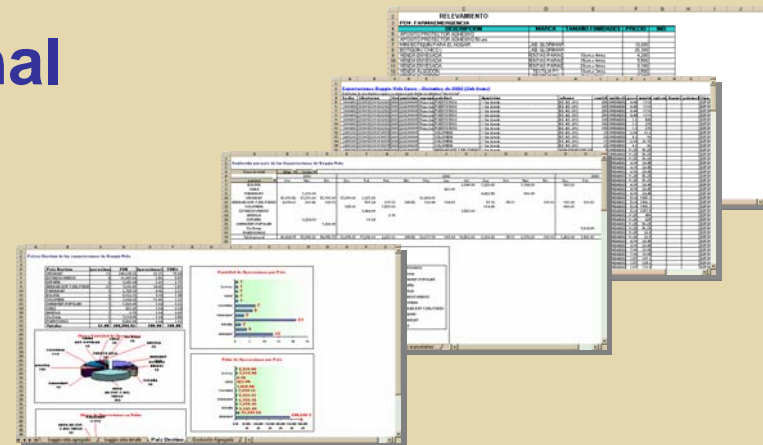


En la Planificación Estratégica basada en BSC, el corazón del Plan Estratégico se enfoca a conocer cuáles son esas necesidades, y a través de matrices de impacto analizar y priorizar las mismas, comparando el nivel de servicio brindado con el que nivel de servicio de los principales competidores.





**La Planificación Estratégica Tradicional
recopila estadísticas, cifras, datos,
participaciones de mercado
de los competidores,
y sus productos claves.**



**Todo ello es importante pero no representa la clave
para la toma de decisión Estratégica.**

**Para ello, en la Plantación Estratégica basada en el BSC
a través de matrices de impacto, definimos con claridad
cuáles son las causas de sus ventajas competitivas
que son valoradas por sus actuales clientes, y por ende
son fuente de sus actuales resultados, y si es similar o diferente
a lo que ofrecen otros competidores analizando finalmente
como operativizan esa competencia central (Benchmarking).**



Para quienes hacemos Planificación Estratégica basada en BSC, el Plan Estratégico no es sólo lo más importante; ES LO UNICO QUE IMPORTA.





**Un diagnóstico técnico riguroso
tiene valor.**

**Pero, no es más
que la materia prima
que procesa
un actor social
para formular
su apreciación situacional.**

**Ningún plan real
se formula
en base a diagnósticos;
se hace a partir
del análisis de situaciones.**





La explicación de las diferencias o intereses no es un conjunto de datos estadísticos ya que cada actor tiene una explicación de acuerdo a su propio paradigma (medio vaso lleno o medio vaso vacío)

Si ignoro la explicación del otro no podré ser buen estratega, ya que sus reacciones dependerán de su apreciación de la realidad; no de la mía.

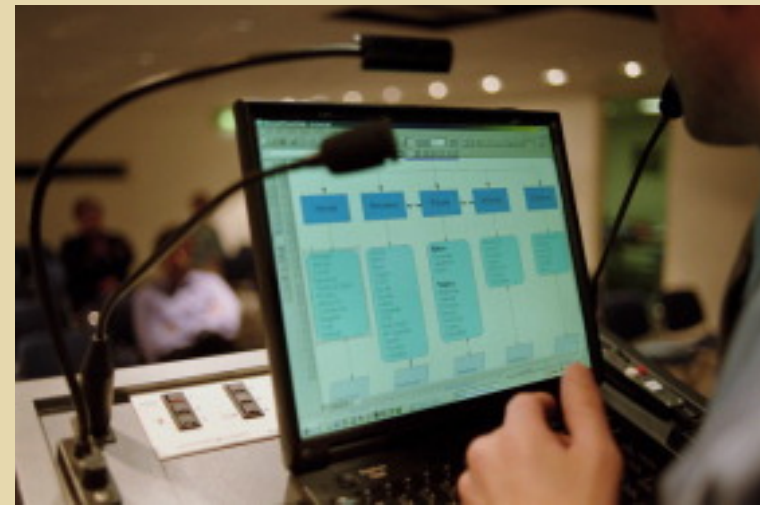




**No puede haber planes en conflicto
sino a partir de distintas explicaciones situacionales.**

**No puede haber estrategias sino a partir de actores
que son oponentes con distintas explicaciones situacionales.**

**Como dice Clausewitz,
mi jugada más eficaz
no sólo depende
de lo que yo haga
depende también
de lo que usted hace.**





**Esta es la esencia del cálculo interactivo,
propio de la Planificación Estratégica
que nosotros aplicamos basados
en el Balanced Scorecard.**

**Pero, el concepto
de diagnóstico
en el que se centra
la Planificación
Estratégica tradicional,
por su reducción
a una explicación única,
no puede alimentar
el cálculo interactivo.**





Explicaciones distintas sobre una misma realidad no solo significan distintas respuestas a la mismas preguntas sino distintas respuestas a distintas preguntas

Por ejemplo en la Guerra de Las Malvinas el General Galtieri razona diciendo:



“Las Malvinas tienen alto valor para la Argentina y bajo valor para Inglaterra.

Por consiguiente, Inglaterra no irá a la guerra por un objetivo de bajo valor. Sólo protestará y presionará”.

Su preconcepto se fundamenta en el tamaño de las islas, la distancia respecto a ambos países, su valor histórico, etc.

Asume que la pregunta es la misma y hay dos respuestas distintas: alto y bajo valor.



**Sin embargo
para Margaret Thatcher
esa no es
la pregunta pertinente.**



**No es el valor de Las Malvinas lo que está en juego,
sino el valor de ser invadidos por un país sudamericano
y dejar esa agresión sin respuesta, creando un precedente
de mucho valor para otras situaciones en otros puntos
de la tierra.**

**La Thatcher focaliza su atención
en el valor del precedente,
mientras Galtieri se concentra
en el valor de las islas.**



**Pero Galtieri le atribuye a la Thatcher su propia explicación
y comete un error fatal: no sabe diferenciar las explicaciones.**



POSTURA DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA BASADA EN EL BSC

**El pasado está cerrado, todo lo posible ya ocurrió,
mientras el futuro está abierto a muchas posibilidades,
y no podemos imaginarlas todas.**





a) Sólo puedo enumerar algunas posibilidades futuras, nunca todas.

b) No puedo asignar probabilidades objetivas.



**El futuro no es conocible,
sólo puedo reconocer y concebir en su nebulosidad
algunas ramas limitadas del árbol de posibilidades.**

**La capacidad
de predicción es casi nula
y la capacidad de previsión
es muy limitada.**



Por ejemplo, En un plan de ajuste macroeconómico, hay muchas variables que escapan a las capacidades de control y predicción del actor, las llamamos variantes.

Todas las variantes, deben ser objeto de cálculo de previsión.

En el cálculo de previsión se razona así:

"si el precio del petróleo es de 12 dólares por barril, si las organizaciones sindicales rechazan mi plan de ajuste, entonces mi plan más eficaz en esas situaciones adversas, debe ser A, y el resultado esperable será R1.





**En otras palabras, el resultado del plan
no sólo depende de mi plan,
depende de las circunstancias
que no controlo ni puedo predecir.**

**Como esas circunstancias
son variadas y no son
completamente enumerables,
debo trabajar con la
técnica de escenarios,**

**Es decir, con varios planes
que me preparan
para actuar en
distintas circunstancias.**





Por esa razón trabajamos con escenarios móviles alimentados por un sistema de monitoreo que nos aporta el TABLERO DE COMANDO.

La técnica de escenarios reconoce que el actor puede elegir su plan pero no puede elegir las circunstancias en qué debe realizarlo

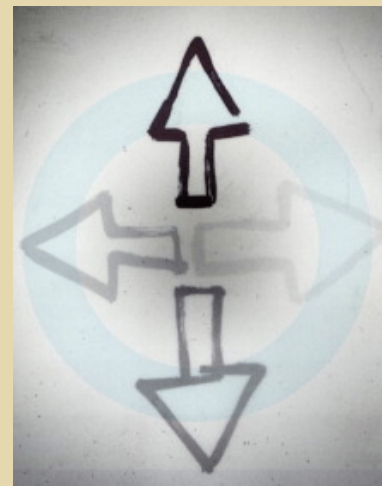
El plan es una apuesta contra la incertidumbre.





Se necesita hacer un plan
para cada escenario,

Prepararse para las sorpresas
con planes de contingencia



Examinar a fondo el plan con matrices de confiabilidad
para verificar la calidad del plan y / o descubrir
anticipadamente sus posibles fallas

		FACTORES EXTERNOS	PESO			PESO AJUSTADO
	PERSPECTIVAS	OPORTUNIDADES	OBLP1	OBLP2	OBLP3	
1	Finanzas	Situación Cambiaría Favorable	9	2	7	21%
2	Clientes	Excelente perfil de clientes potenciales en la Región.	6	2	5	15%
3	Clientes	Pocos jugadores en el mercado ofrecen al cliente la misma relación calidad-precio FOB que tenemos en nuestro portfolio de productos.	8	7	7	26%
4	Procesos	Buena receptividad de los productores locales a nuestra propuesta.	4	5	8	20%
5	Aprendizaje	El know how comercial adquirido es en muchos casos superior al del productor local promedio; el mismo puede apreciar nuestro complemento si sabemos venderlos.	2	4	8	17%
6						0%
7						0%
8						0%
9						0%
10						0%
					TOTAL	100%



“Crear el futuro”

El futuro es y será siempre desconocido para nosotros, y la planificación basada en BSC no se refiere a adivinarlo ni predecirlo, sino a prepararse para intentar crearlo con la imaginación en base a las posibilidades futuras que somos capaces de imaginar y descubrir.



El plan es una apuesta estratégica, no es una apuesta de azar. Esto quiere decir que quien planifica influye sobre los resultados futuros, aunque no controla totalmente los resultados de su acción.

La planificación se refiere a hacer caminos para transitar hacia el futuro, no a predecir el futuro.



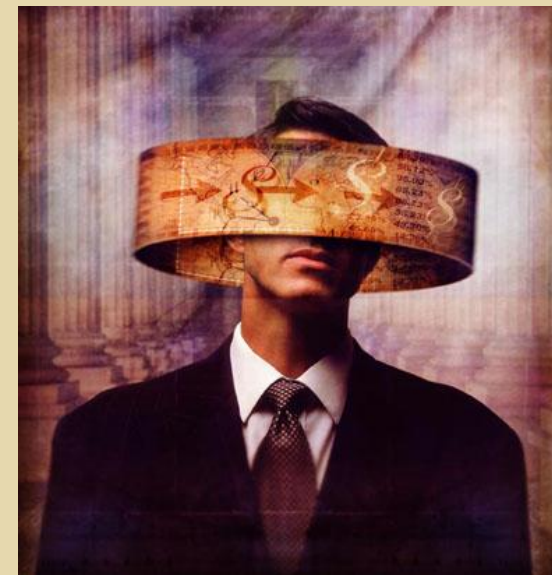


**Nuestra realidad es muy compleja,
y el Plan Estratégico tradicional
es muy simplista**

**La planificación
es una herramienta
de libertad.**



**Yo gano libertad en la medida
que pienso y enumero
posibilidades futuras,
porque me libero de la ceguera
o la prisión de no saber
que puedo escoger o, al menos,
intentar escoger.**





La esencia de la planificación basada en BSC consiste en plantearse el problema de tomar decisiones sabiendo que no podemos conocer el futuro, solo podemos prever posibilidades.



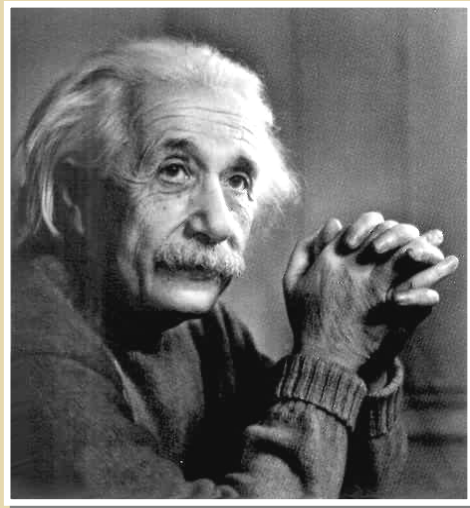
Así como un mal médico mata gente en la sala de cirugía, la mala planificación mata gente desde sus oficinas de trabajo.



¿POR QUE ALGUNOS GOBIERNOS FRACASAN..?

Tal vez no sea por el contenido de sus propuestas sino por la debilidad de las herramientas Estratégicas de Gobierno que utilizan

La capacidad de los funcionarios es la Clave mientras los Gobiernos no inviertan en su gente resultará difícil lograr cambios.



“Definición de insensatez
...es continuar haciendo
las mismas cosas
y esperar diferentes resultados”

Albert Einstein

MUCHAS GRACIAS

Ruta Crítica de Implementación de un BSC SINCRONIZADO (entre 90 y 180 días)

(1) Taller Sensibilización In Company BSC + Indi NO F

Tarea: Diseñar el BSC de la Organización (El del Director O Gte Gral)

(2) Taller Sincronización objetivos, metas kpi

Tarea: Diseñar el BSC de Cada Uno

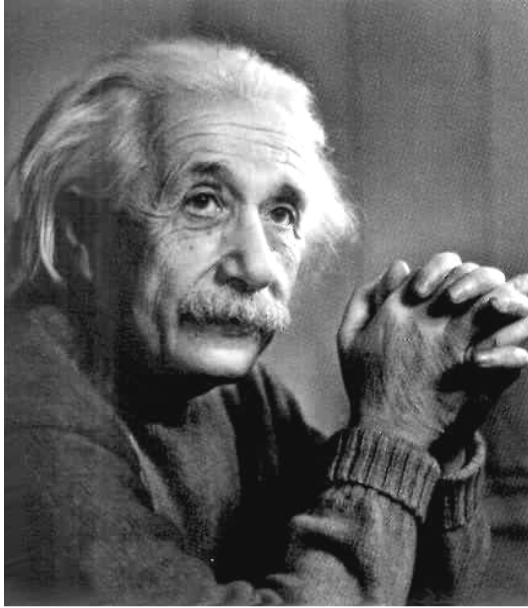
(3) Taller Competencias Críticas Gerenciales

Tarea: Matriz de Comp. Críticas

(4) Instalación del Software

(5) Implementación y Ejecución a todo nivel

(6) Auditorías Y Coaching de Apoyo y Seguimiento



Si desean explorar
nuestra propuesta de Capacitación
IN COMPANY

CON NUESTRO TOTAL APOYO EN
COACHING HASTA LA IMPLEMENTACION

Y CON NUESTRO SISTEMA DE
AUDITORIA TRIMESTRAL DE SEGUIMIENTO



tablero@tablero-decomando.com

solicite por e-mail el envío los tres programas
necesarios para estar Capacitados y
CERTIFICADOS EN BSC

In company

Trabajamos en base a su real situación
(Sus objetivos actuales y reales)

y con vuestra cadena de valor – o mapeamos la misma
sino estuviera clara o bien definida.



FORO CON MAS DE 700 PREGUNTAS Y MAS DE 1300 RESPUESTAS

El Club Tablero de Comando coloca a tu disposición un espacio para preguntar y compartir tus conocimientos respondiendo otras preguntas ingresa en:

www.tablero-decomando.com/foro/

UNA PREGUNTA PARA TI:

Consideras que aun esta vigente el Plan Estrategico Tradicional o amerita explorar nuevas formas de abordar su analisis y diseño.?

PARA COMPARTIR TU RESPUESTA:

www.tablerodecomando.com.ar/lista/pl.asp?P=1175



**Quieres conocer nuestro modelo de Seminario-Taller
PLANIFICACION ESTRATEGICA GUBERNAMENTAL
BASADA
EN EL BALANCED SCORECARD**

www.tablero-decomando.com/gobierno.htm

**Modelo de seminario-taller
PLANIFICACION ESTRATEGICA
DE ORGANIZACIONES PRIVADAS
BASADA
EN EL BALANCED SCORECARD**

www.tablero-decomando.com/plan.html

**CONSULTAS POR EMAIL
tablero@tablero-decomando.com**