



Seminario *“El Balanced Scorecard en el sector privado:
análisis, casos prácticos y soluciones”*

Universidad de Zaragoza

Zaragoza, 13 de Mayo de 2003

Propósito de la Planificación
(Responsabilidad de los gestores)

Propósito del Control
(Responsabilidad de la DCPC)

Asegurar la permanencia de la organización en el tiempo.

Controla la eficacia y efectividad de la estrategia

Estratégico
Políticas y Objetivos de L.P.
(5 años)

Asegurar la eficiencia en la aplicación de los recursos.

Controla y explica desviaciones presupuestarias.

Presupuestario
Objetivos de Corto Plazo (1 año)

Asegurar la eficiencia en procesos y procedimientos técnico-operacionales.

Controla cumplimiento de estándares industriales.

Operativo
Objetivos Operacionales

 **Descripción y Estrategia de Endesa**

 **Fundamento Estratégico del del BSC**

 **Metodología empleada en ENDESA**

 **Aplicación del BSC SAP-SEM**

 **Experiencias obtenidas**

Activos (Inmovilizado material):	27.741 Millones de Euros	(17.950 en España)
Ingresos de Explotación:	16.739 Millones de Euros	(10.885 en España)
Beneficios después de Impuestos:	1.270 Millones de Euros	
Inversiones Totales:	3.963 Millones de Euros	
Deuda Financiera:	22.747 Millones de Euros	(9.394 en España)

Capacidad Instalada:	40.004 MW	
Producción bruta en GWh:	155.849 GWh	
Ventas en GWh:	133.097 GWh	
Empleados:	26.351	(14.017 en España)
Clientes (miles)	20.555	(10.262 en España)

Presencia Internacional:

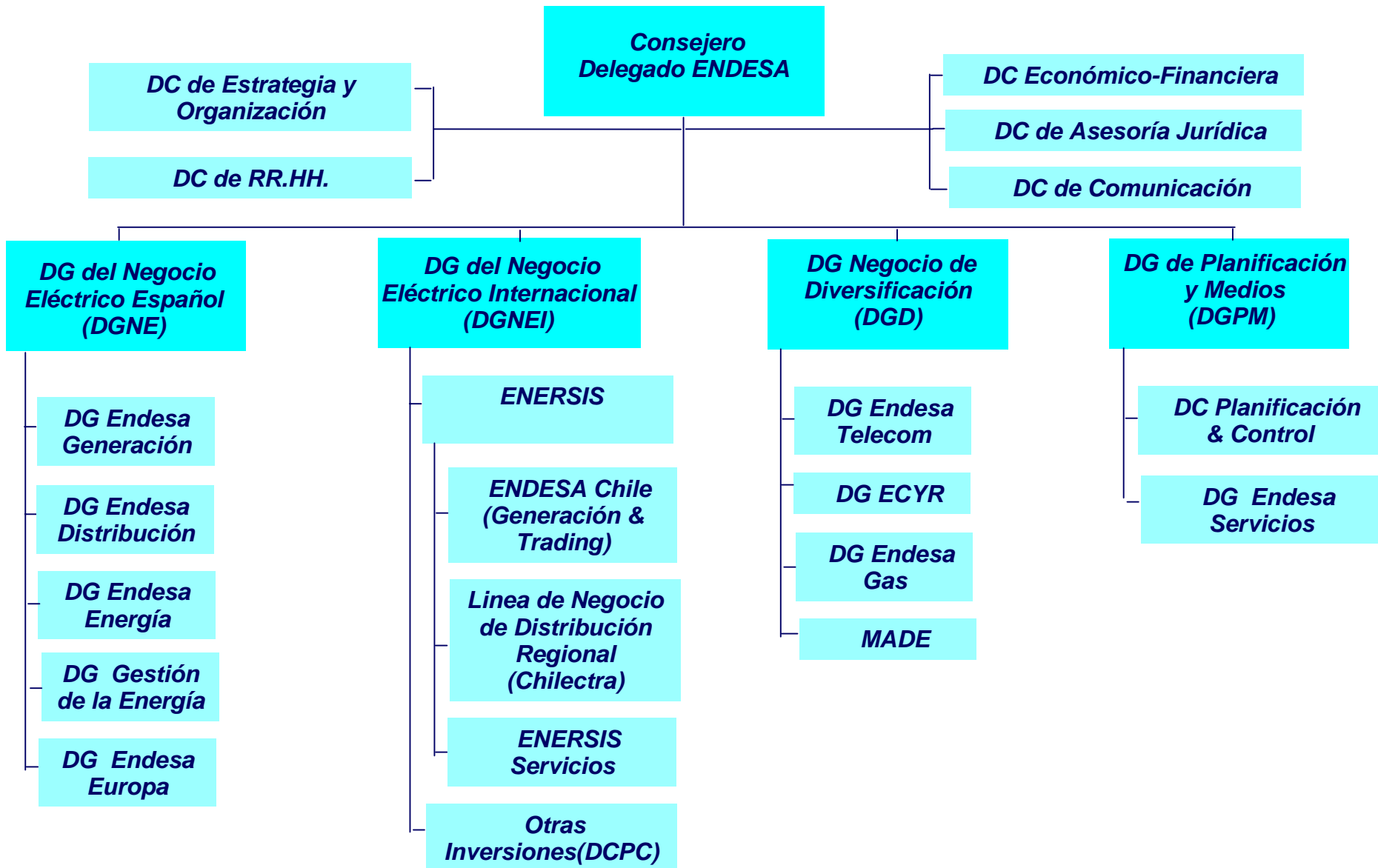
Europa: España, Francia, Italia, Portugal, Inglaterra, Polonia, Holanda (AMX)

América: **Argentina, Brasil, Colombia, Chile, Perú,** Rep. Dominicana, Interconexión Centroamérica

Africa: Marruecos

Estructura Organizativa de ENDESA

(simplificada)



Nuestra Visión



VISIÓN :

- UN **OPERADOR GLOBAL** DEL NEGOCIO ENERGÉTICO Y DE SERVICIOS CONEXOS, **NUCLEADO ALREDEDOR DE LA ELECTRICIDAD.**
- UN CONSORCIO MULTINACIONAL RESPONSABLE, EFICIENTE Y COMPETITIVO: UN "**PRIMERA CLASE**".
- UN **GRUPO INDUSTRIAL** PREPARADO PARA COMPETIR GLOBALMENTE.

MISIÓN :

- HACER MÁXIMO EL VALOR DE LA INVERSIÓN DE NUESTROS ACCIONISTAS
- SUPERAR LAS EXPECTATIVAS DE NUESTROS CLIENTES
- CONTRIBUIR AL DESARROLLO DE NUESTROS EMPLEADOS

Endesa se apalancará en sus:

- Competencias centrales y habilidades
- Probadas habilidades de ejecución
- Base de activos irreplicable



Estrategia focalizada en su Core Business

Experiencia demostrada en construir una sólida base de negocio 1996-2001

Posicionamiento Optimo para alcanzar nuestra visión y maximizar el valor

Negocio Energético
"Nuestro Negocio Principal"

Negocios Relacionados
"fortalecerán Nuestro Negocio Principal"

España

Latinoamérica

Europa

Telecoms

Services & New Tech

Consolidar Liderazgo

Reforzar Liderazgo

Crecimiento Focalizado

Extraer Valor

Añadir Valor

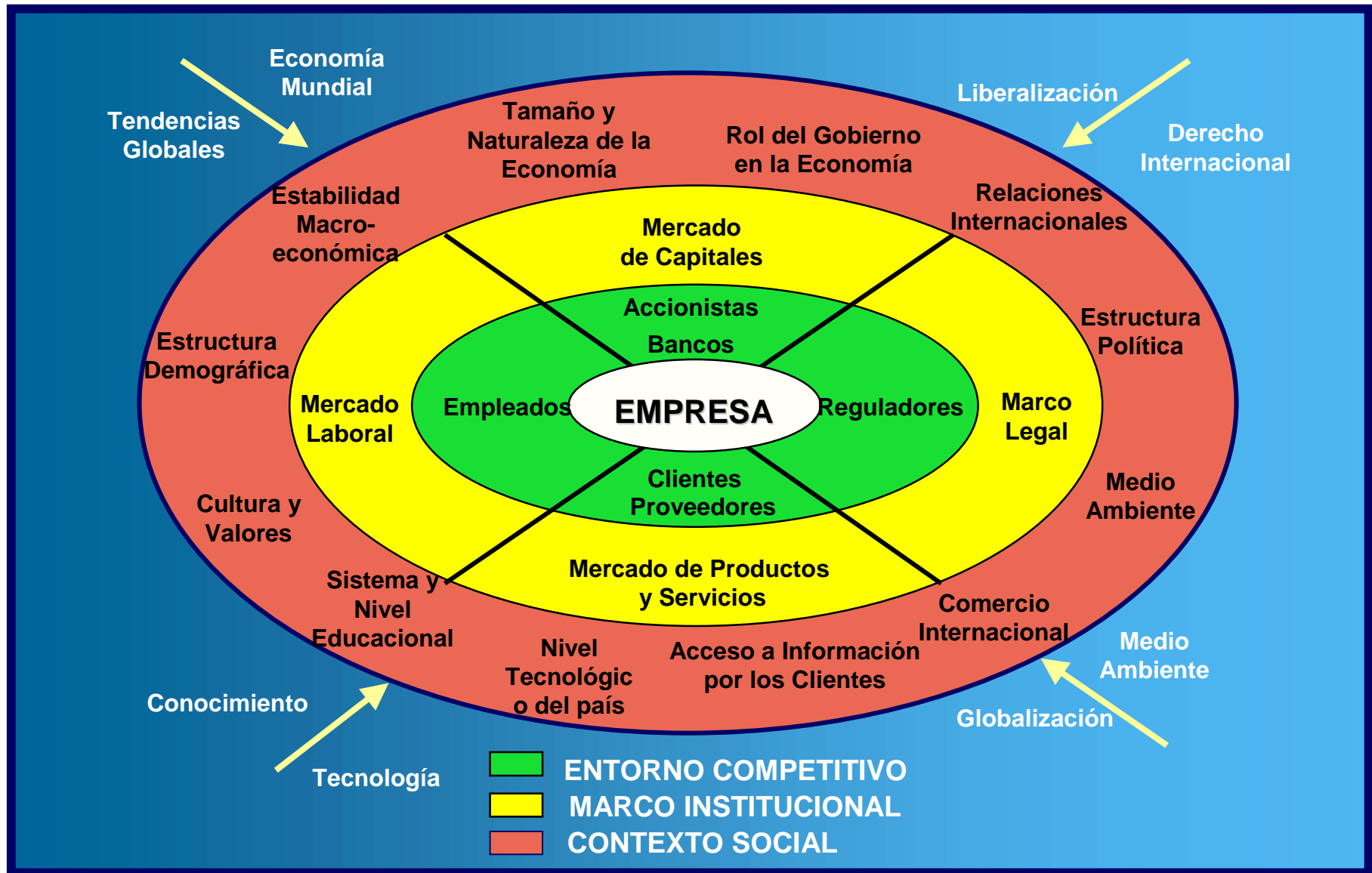
☰ Descripción y Estrategia de Endesa

☰ Fundamento Estratégico del del BSC

☰ Metodología empleada en ENDESA

☰ Aplicación del BSC SAP-SEM

☰ Experiencias obtenidas

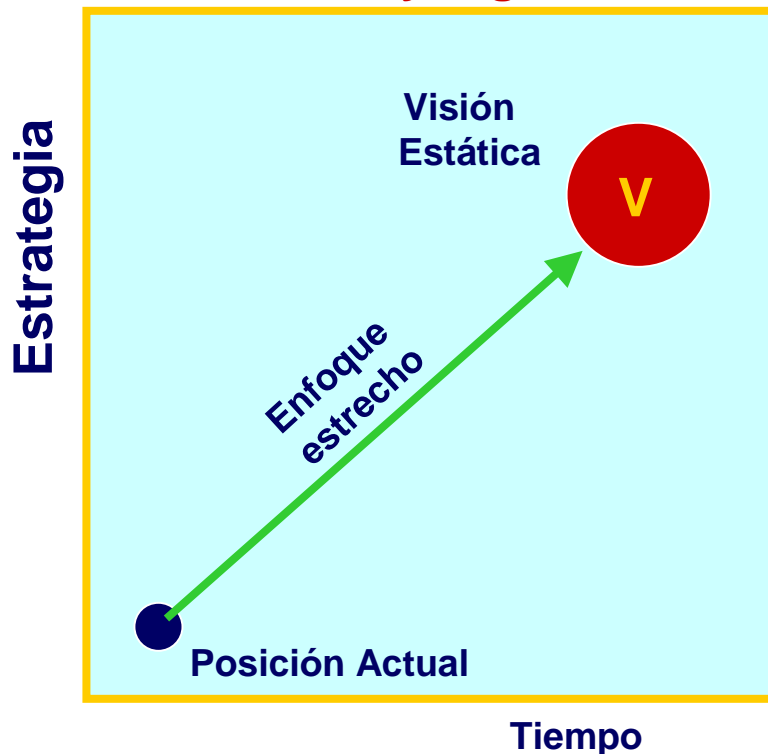


- Antes:**
- Economías Proteccionistas
 - Control de Capitales e Inversión
 - Mercados aislados
 - Regulación Estable
 - Futuro relativamente predecible

- Ahora:**
- Economías Integradas
 - Globalización del Mercado de Capitales
 - Mercados inter-dependientes
 - Regulación en Transición
 - Futuro impredecible

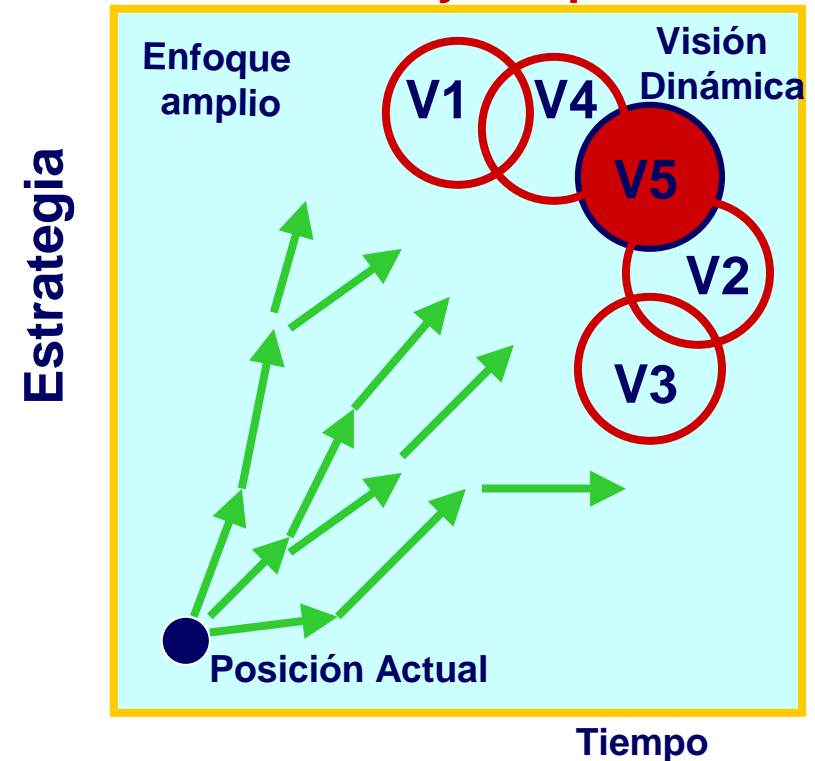
Modelo Estratégico:

Lineal y Rígido



Modelo Estratégico:

Flexible y Adaptable

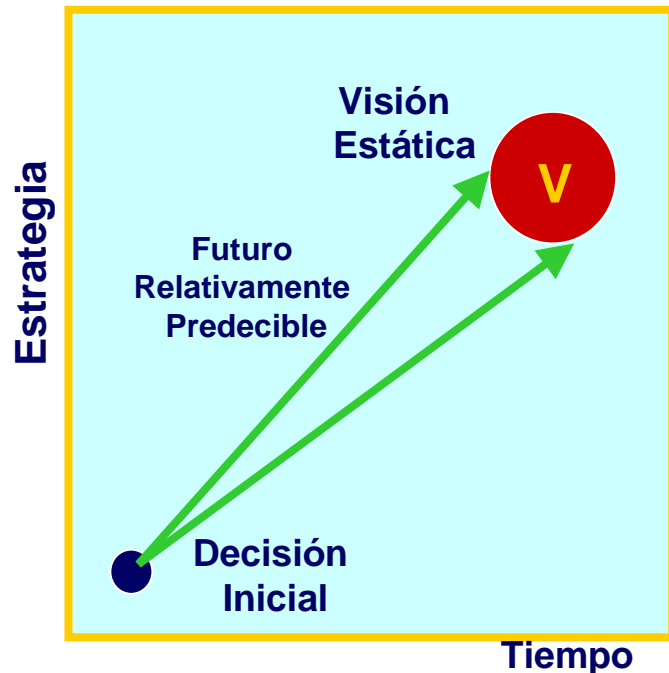


Antes: Futuro relativamente predecible

Modelo Estratégico: Lineal y Rígido

Modelo de Decisiones:

- Decisiones iniciales se mantienen en el tiempo
- Motivación para la organización: compromiso con la decisión.
- Fundamentos de la decisión: Experiencia e Intuición
- Métodos de Valoración: Flujos Descontados, VAN, TIR; Periodo de Recuperación de Capital

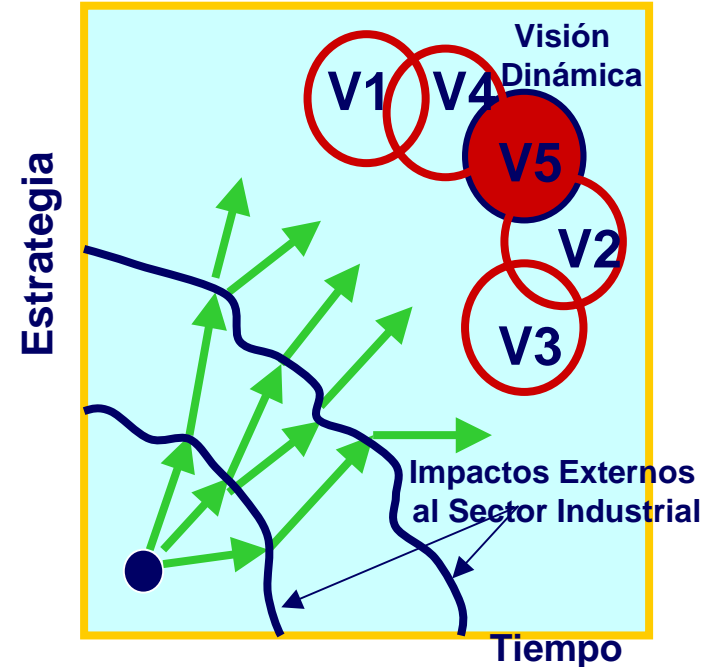


Ahora: Futuro impredecible

Modelo Estratégico: Flexible y Adaptable

Modelo de Decisiones:

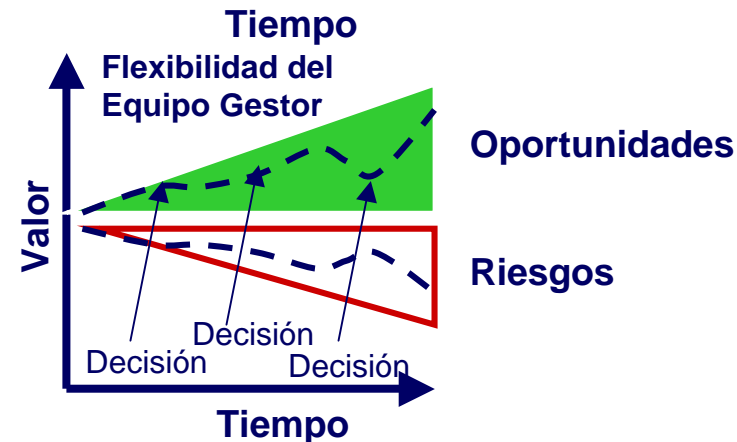
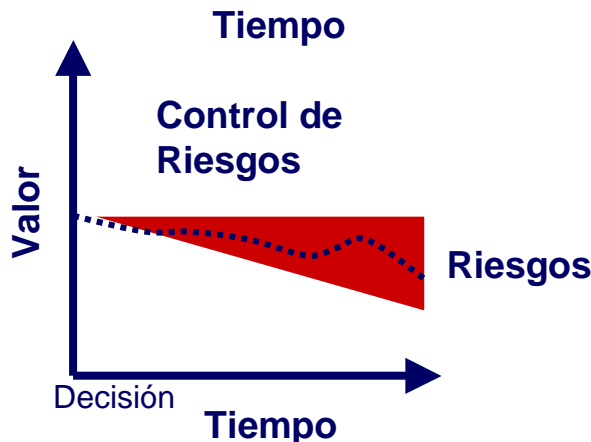
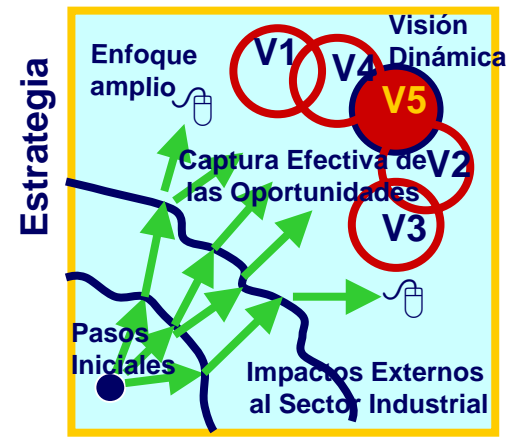
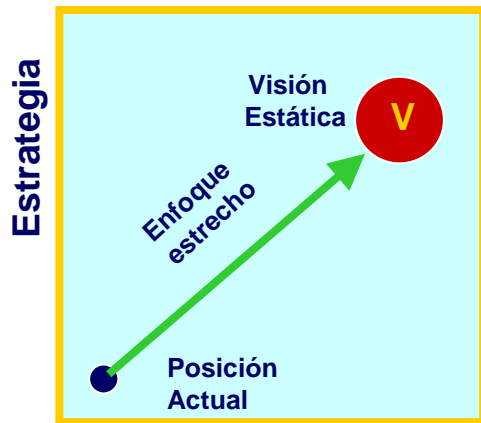
- Decisiones iniciales se mejoran con el tiempo
- Motivación para la organización: búsqueda de alternativas para reaccionar a los cambios.
- Fundamentos de la decisión: Conocimientos multidisciplinarios e Información Actualizada
- Métodos de Valoración: DCF y Opciones Reales



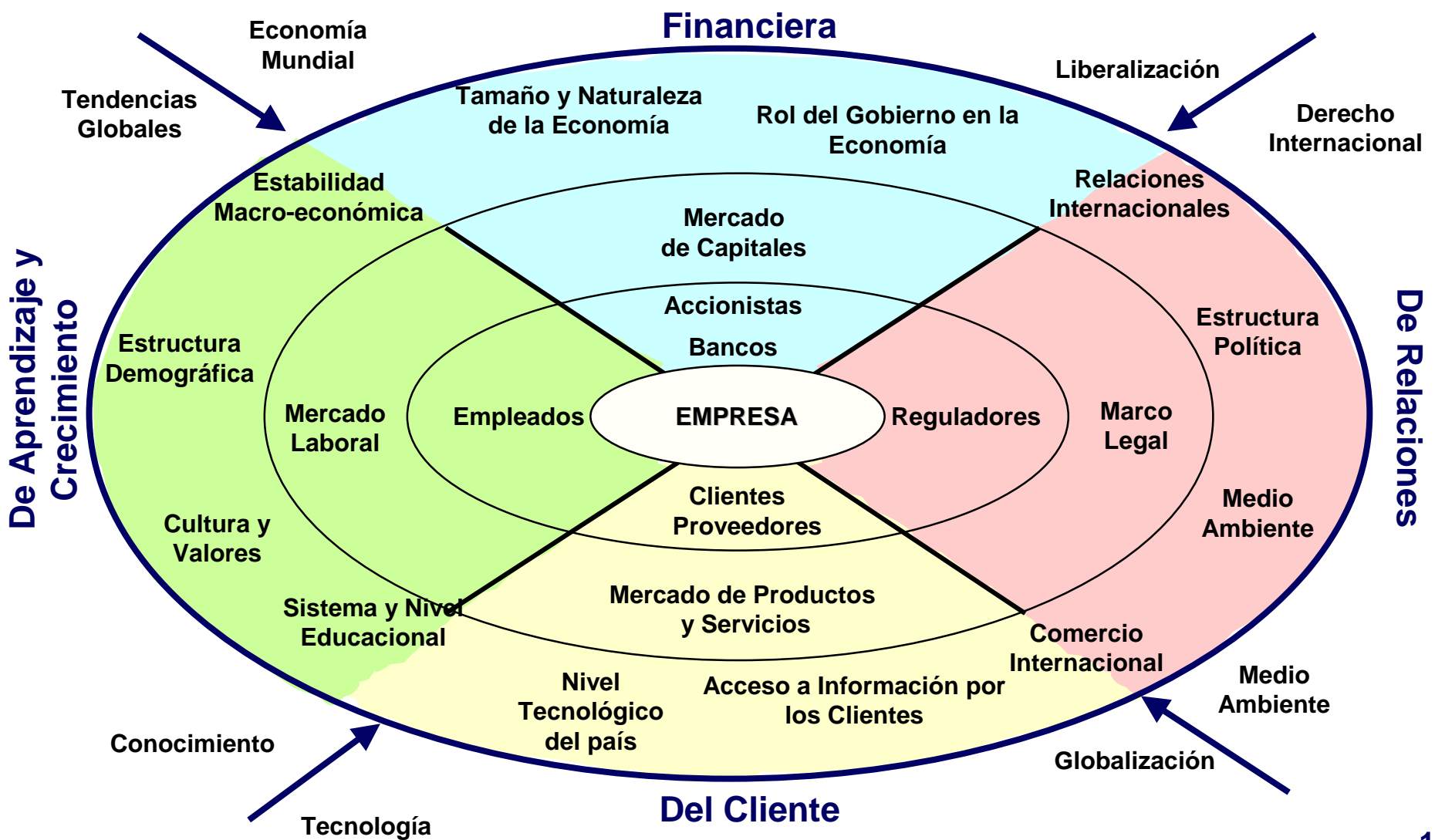
Y también en la actitud frente al Riesgo, Permitiendo capturar el Valor de contar con Directivos cualificados

Cambiando también el enfoque desde intentar “adivinar” qué pasará y minimizar el impacto que esos cambios puedan tener (Control de Riesgos), a reconocer la naturaleza dinámica del entorno y “aprovechar” las oportunidades que esos cambios puedan representar

(Riesgos y Oportunidades son las dos caras de una misma moneda).



..., en el que proyectamos las perspectivas del BSC hacia el exterior



☰ Descripción y Estrategia de Endesa

☰ Fundamento Estratégico del del BSC

☰ Metodología empleada en ENDESA

☰ Aplicación del BSC SAP-SEM

☰ Experiencias obtenidas

VISIÓN

¿Qué queremos ser?

VALORES

¿Qué es importante para nosotros?

MISIÓN

¿Qué nos planteamos llevar a cabo?

ESTRATEGIA

Nuestro enfoque para lograrlo

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Mapas Estratégicos, interrelaciones, indicadores, metas

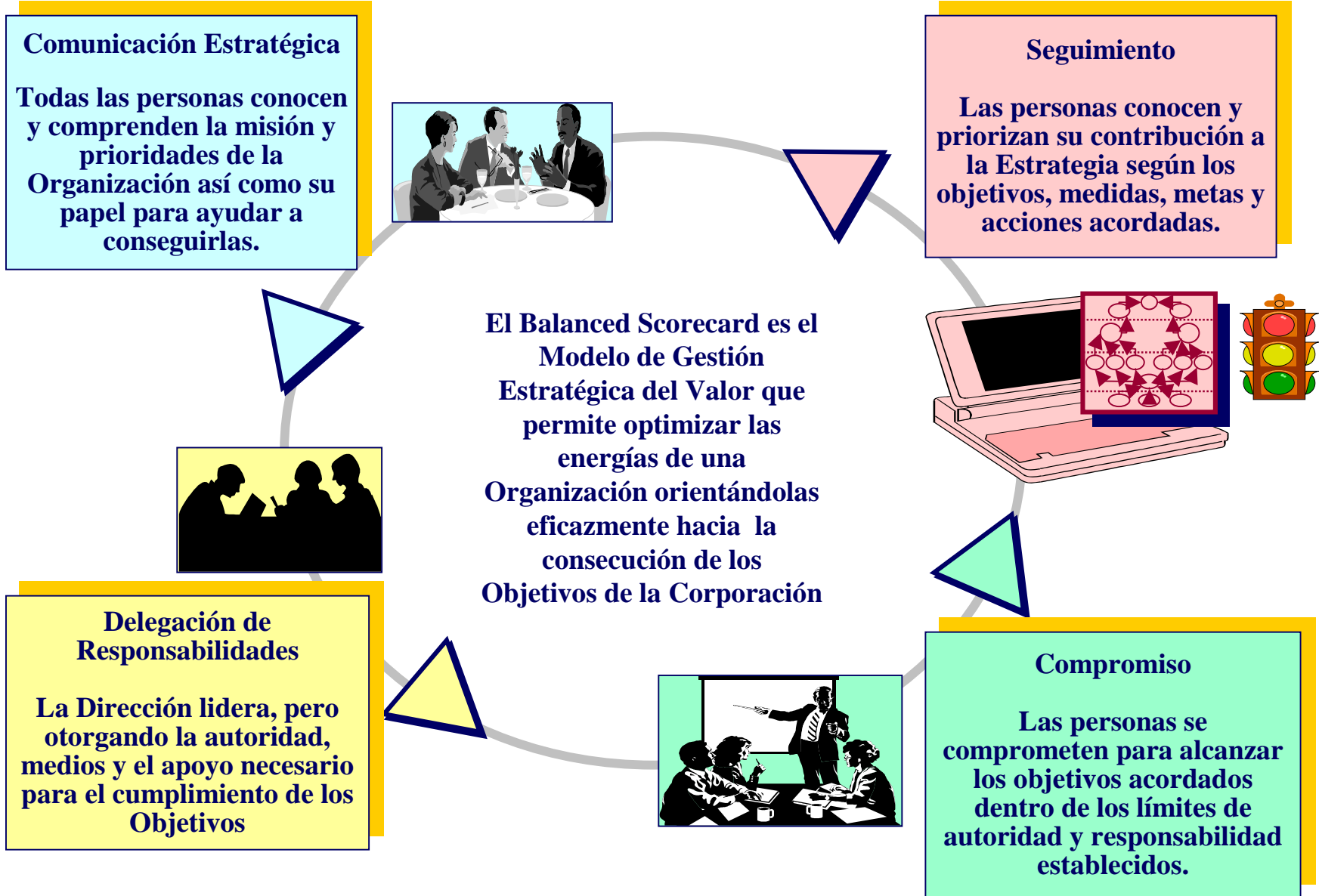
INICIATIVAS ESTRATÉGICAS: programas de actuaciones

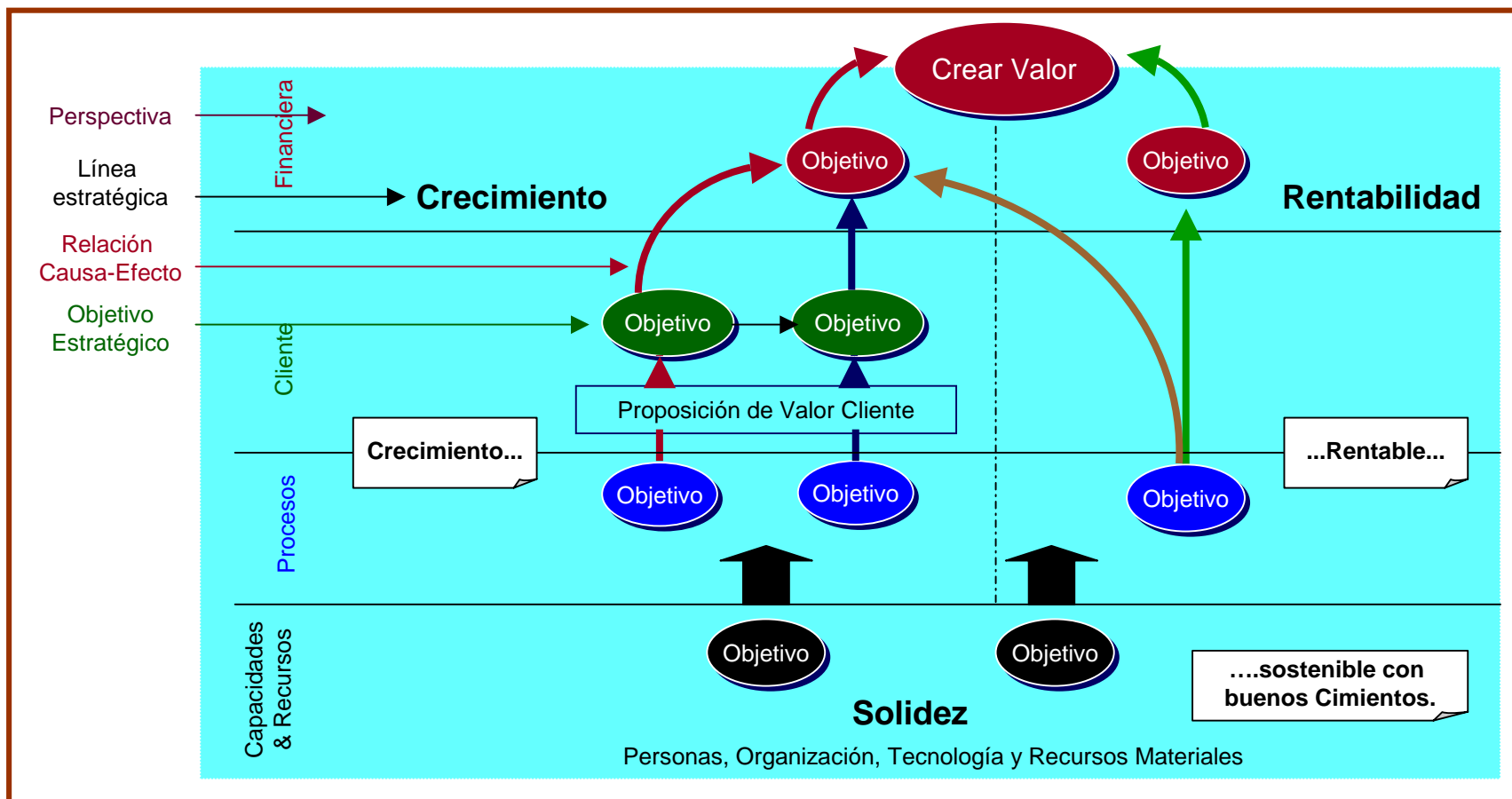
¿Qué tenemos que hacer para lograr las metas?

METAS PERSONALES

¿Qué tengo que hacer?

En ENDESA se ha estructurado un proceso que permite el despliegue de Objetivos y Metas individuales a aproximadamente 700 directivos, incluida la Alta Dirección

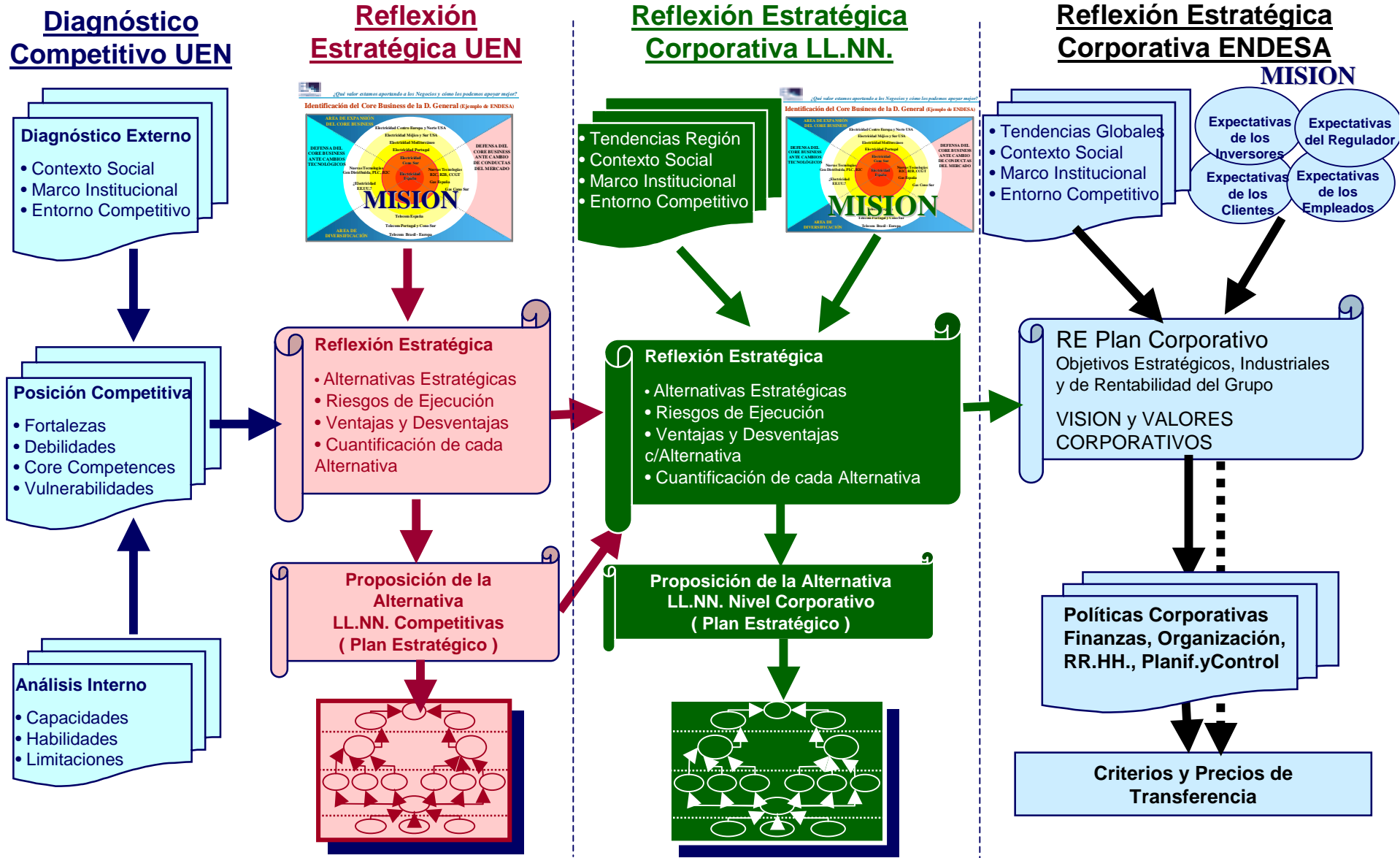




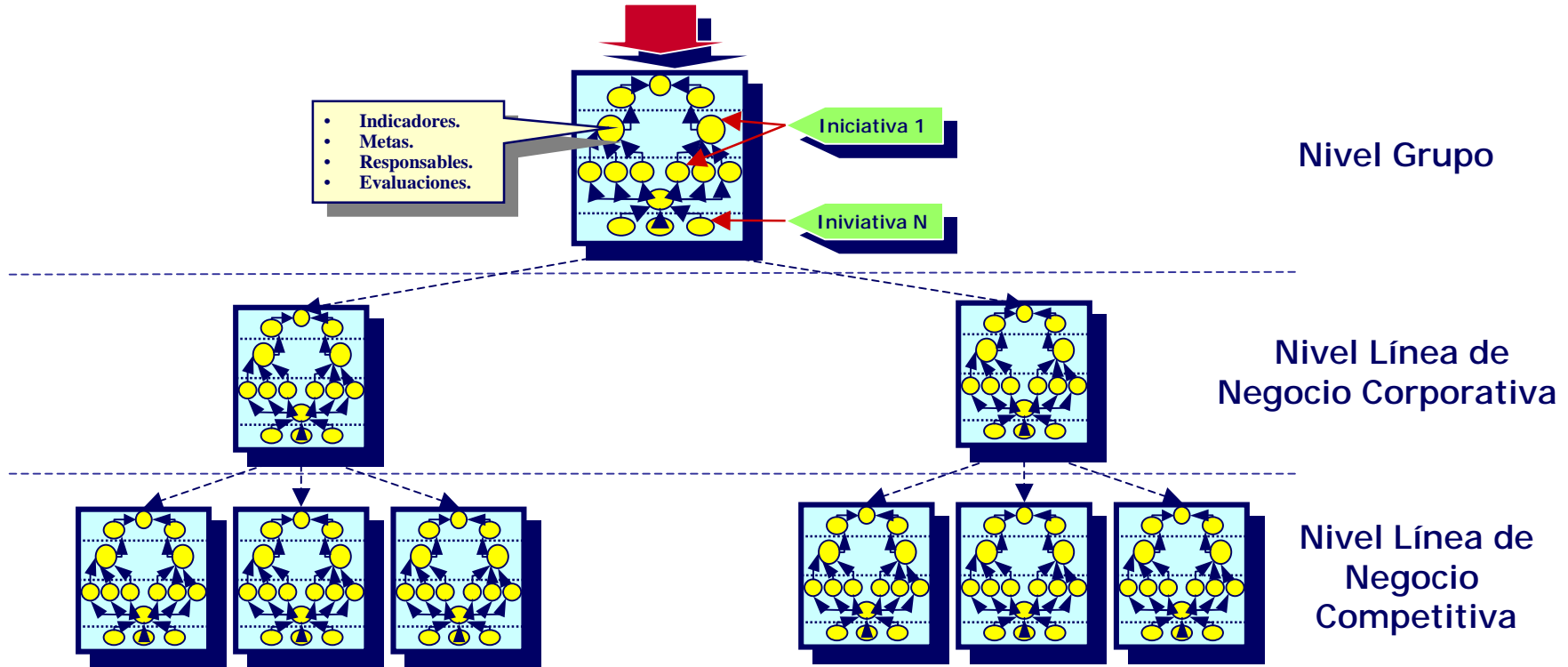
Mientras la forma de conseguir los resultados es a través de las Iniciativas Estratégicas

Son aquellos programas de y/o planes de actuación en los que la Organización se va a centrar para la consecución de uno o más Objetivos Estratégicos durante un determinado período de tiempo. Se descomponen en **actuaciones clave**, las que deben contar con fechas límite para su ejecución. Estas actuaciones y sus fechas límite, constituyen los **hitos** más relevantes para su seguimiento.

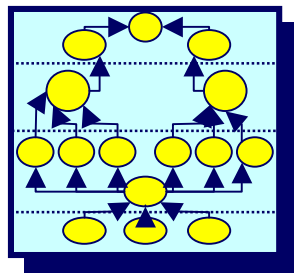
En ENDESA, para la elaboración de los Mapas Estratégicos, se sigue un proceso secuencial desde las UEN hacia la Corporación



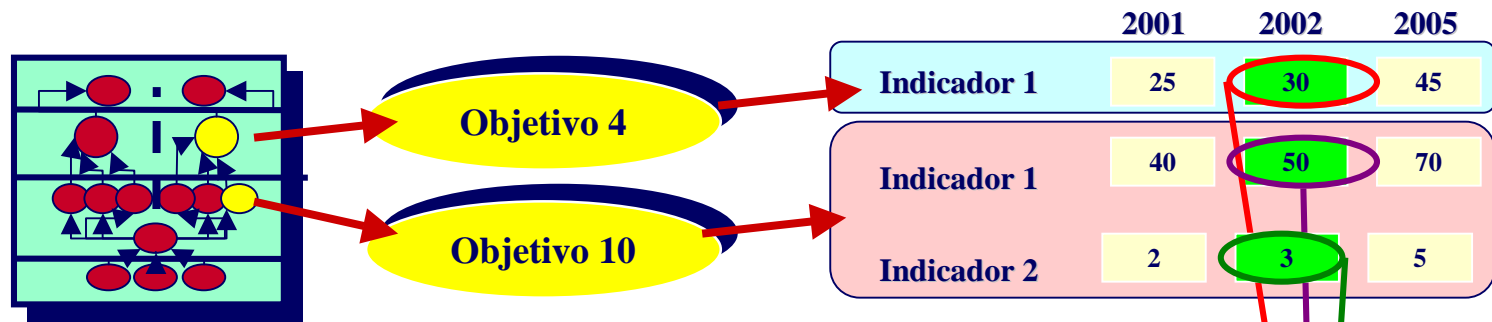
“More Focus, Better Core, Higher Value”



Para cada Objetivo Estratégico se debe definir un set de **Indicadores** que permitan medir el avance, así como las metas de Corto y Medio Plazo.



Objetivo Estratégico Nº “n”				
Indicadores	2002	..	2006	Responsable
Indicador 1	Meta	..	Meta	Resp. 1
Indicador 2	Meta	..	Meta	Resp. 2
Indicador 3	Meta	..	Meta	Resp. 3



SCORECARD PERSONAL

O.E.	Perspectiva	Indicador	Referencia	Me a	Ponderación
Nº 4	Clientes	Indicador 1	25	30	20%
Nº 10	Procesos Internos	Indicador 1	25	50	10%
		Indicador 2	2	3	15%
Iniciativa	OE afectado	Actuación Clave	Fecha límite	Evaluación	Ponderación
A	Nº 2, 4 y 10	Actuación p	30 Ago		35%
C	Nº 3, 5 y 10	Actuación q	31 Jul		15%
F	Nº 4 y 5	Actuación r	30 Dic		15%

VALORES CORPORATIVOS SÓLIDOS

RETRIBUCIÓN VARIABLE, EN FUNCIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS PERSONALES



Alineamiento

Evaluación y Comunicación

Motivación

☰ Descripción y Estrategia de Endesa

☰ Fundamento Estratégico del del BSC

☰ Metodología empleada en ENDESA

☰ **Aplicación del BSC SAP-SEM**

☰ Experiencias obtenidas

En el sistema SAP-SEM, aparecen representadas las LL.EE., desdoblando los OE que afectan a cada una de ellas.

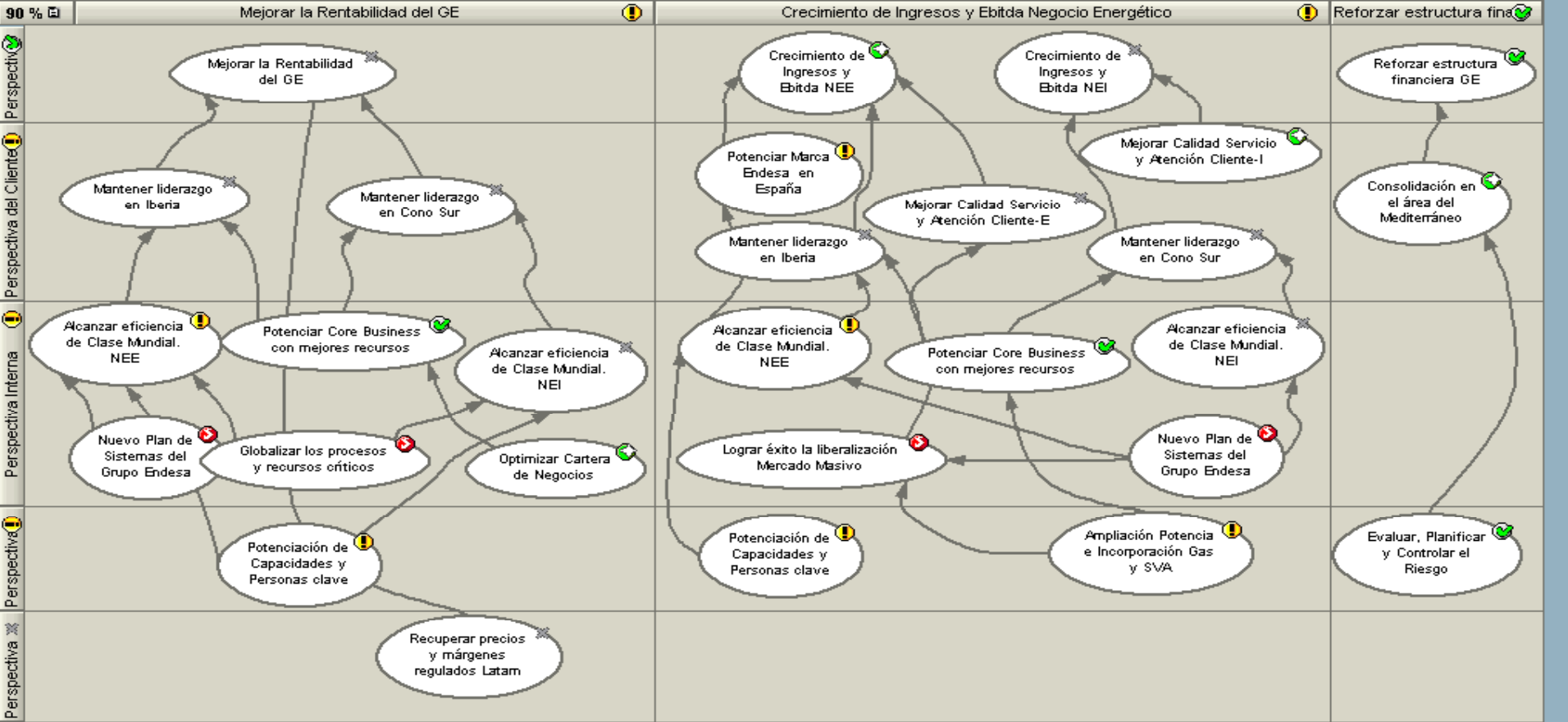
Tratar Pasar a Vistas Sistema Ayuda

← → ↺ ↻ ⌂ 🗑️ 📄 📁 📂 📅 📆 📇 📈 📉 📊 📋 📌 📍 📎 📏 📐 📑 📒 📓 📔 📕 📖 📗 📘 📙 📚 📛 📜 📝 📞 📟 📠 📡 📢 📣 📤 📥 📦 📧 📨 📩 📪 📫 📬 📭 📮 📯 📰 📱 📲 📳 📴 📵 📶 📷 📸 📹 📺 📻 📼 📽 📾 📿 📠 📡 📢 📣 📤 📥 📦 📧 📨 📩 📪 📫 📬 📭 📮 📯 📰 📱 📲 📳 📴 📵 📶 📷 📸 📹 📺 📻 📼 📿

Scorecard Mapa Corporativo Endesa 2002 Trimestral: Análisis causa-ef

Resumen Análisis Cadena causa-efecto Drilldown Comparación Scorecard

Período 009.2002 Análisis estrategia Per.layout 009.2002



Si queremos analizar el OE "Alcanzar eficiencia de clase mundial", que es parte de la LE de Rentabilidad, nos centramos en esa LE.

Scorecard Mapa Corporativo Endesa 2002 Trimestral: Análisis causa-ef

90 %	Mejorar la Rentabilidad del GE	Objetivo/Ratio	Cierre año anterior	Real Periodo	Meta Periodo	Prev
	Mejorar la Rentabilidad del GE	Mejorar la Rentabilidad del GE				
	Mantener liderazgo en Iberia	Mantener liderazgo en Iberia				
	Mantener liderazgo en Cono Sur	Mantener liderazgo en Cono Sur				
	Alcanzar eficiencia de Clase Mundial. NEE	Alcanzar eficiencia de Clase Mundial. NEE	7,13	7,46	7,35	
	Potenciar Core Business con mejores recursos	Potenciar Core Business con mejores recursos	12,64	11,53	12,33	
	Alcanzar eficiencia de Clase Mundial. NEI	Alcanzar eficiencia de Clase Mundial. NEI	50,2 %	7,3 %	6,9 %	
	Inversiones Generación	Inversiones Generación	556,7 EUR	648,7 EUR	808,0 EUR	
	Inversiones Netas Distribución	Inversiones Netas Distribución	0,9 EUR	289,1 EUR	343,2 EUR	
	Potenciación de Capacidades y Personas clave	Potenciación de Capacidades y Personas clave				
	Recuperar precios y márgenes regulados Latam	Recuperar precios y márgenes regulados Latam				

Período: 009.2002

Ratio: Mejora de Productividad NEE

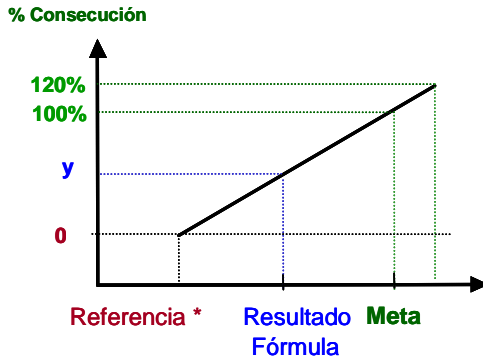
Responsable: BSC, Gestor

Fórmula
Mejora Productd. NEE = ((Gwh producidos n+Gwh distribuidos n+Gwh comercializados n)/Plantilla Final NEE n)/((Gwh producidos n-1+Gwh distribuidos n-1+Gwh comercializados n-1)/Plantilla Final NEE n-1)

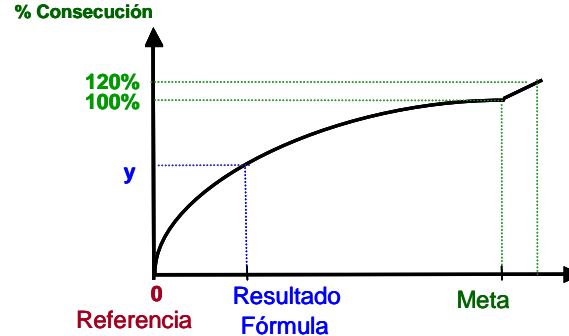
Definición
PROPOSITO: Medir el aumento de productividad del NEE
ALCANCE:NEE
UNIDAD DE MEDIDA:Porcentaje
ORIGEN INFORMACION:DG NEE
FRECUENCIA MEDICION: Trimestral

Enlaces relacionados
No hay ningún enlace disponible

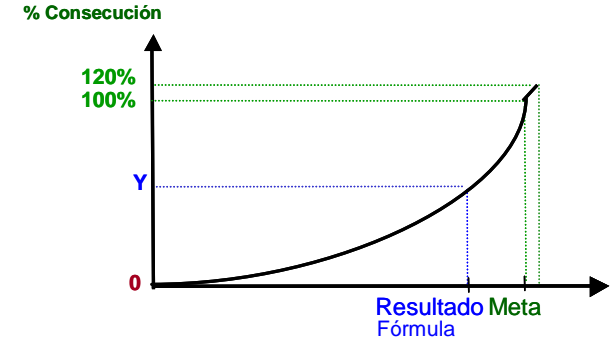
Modelo Proporcional Creciente



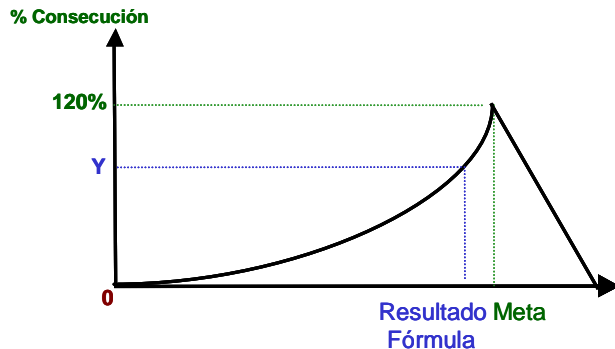
Modelo Marginal Decreciente



Modelo Marginal Creciente



Modelo Eficiencia (con marginalidad creciente)



Escala de valoración

- Score 0 a 500 puntos: 🚫 Mal
- Score 500 a 875 puntos: ⚠️ Insuficiente
- Score 875 a 1000 puntos: ✅ Bien
- Score 1000 a 1200 puntos: 🌟 Excelente

Y esta se incorpora a la definición de cada indicador para obtener una puntuación automática

Cálculo de status: Parametrizaciones técnicas

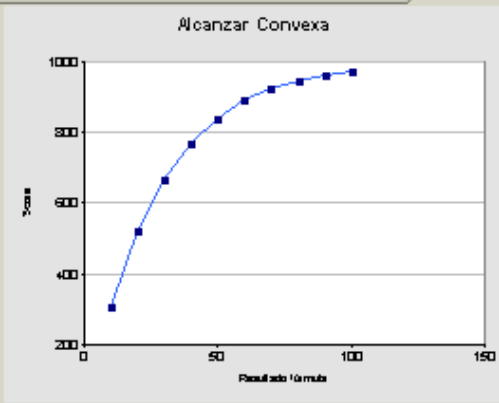
Tipo de determinación de status
 Generado por el sistema, puede sobrescribirse manualmente

Fórmula

$$\left(\left(\left(\text{Año Anterior} - \text{Real Periodo} \right) * 100.000 \right) / \left(\text{Año Anterior} \dots \right) \right)$$
 Resultado: 99,076 Valores

Asignación de resultado fórmula score

Alcanzar Convexa



Asignación status score

1.000	←	🌍	←	1.200
875	←	✅	←	1.000
500	←	⚠️	←	875
0	←	🚫	←	500

Última modificación de status manual

Modif.por:

Fecha: Hora: 00:00:00

✅ ❌

Cálculo de status: Parametrizaciones técnicas

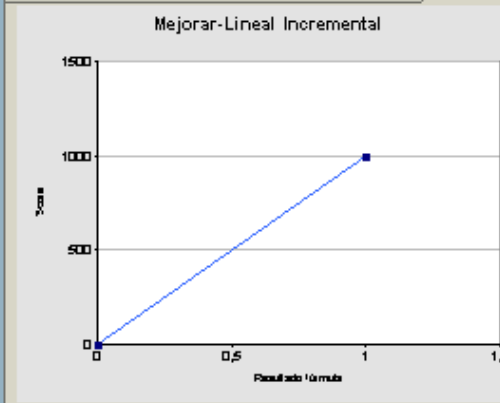
Tipo de determinación de status
 Generado por el sistema, puede sobrescribirse manualmente

Fórmula

$$\left(\left(\left(\text{Año Anterior} - \text{Real Periodo} \right) * 100.000 \right) / \left(\text{Año Anterior} \dots \right) \right)$$
 Resultado: 36,589 Valores

Asignación de resultado fórmula score

Mejorar-Lineal Incremental



Asignación status score

1.000	←	🌍	←	1.200
875	←	✅	←	1.000
500	←	⚠️	←	875
0	←	🚫	←	500

Última modificación de status manual

Modif.por:

Fecha: Hora: 00:00:00

✅ ❌

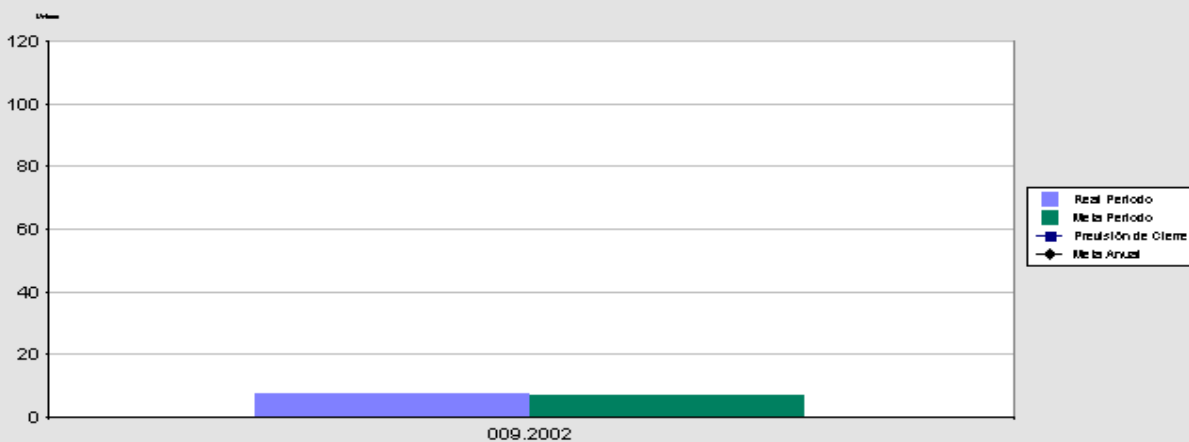
Scorecard Mapa Corporativo Endesa 2002 Trimestral: Análisis ratio

Resumen Análisis Cadena causa-efecto Drilldown Comparación Scorecard Planificación

Ratio - Mejora de Productividad NEE

Lst.gráficos Mejora Productd. NEE
 Inicio 009.2002 Final 009.2002

Mejora Productd. NEE



Período 009.2002

Responsable BSC, Gestor

Status y score
 Satisfactorio 974 Generado sist.
 No definido 0 Fijado manualm.

Definición

- Valoración
- Definición

PROPOSITO: Medir el aumento de productividad del NEE
 ALCANCE: NEE
 UNIDAD DE MEDIDA: Porcentaje
 ORIGEN INFORMACION: DG NEE
 FRECUENCIA MEDICION: Trimestral

Período	009.2002
Status	<input checked="" type="checkbox"/>
Score	974
Cierre año anterior	50,2 %
Real Periodo	7,3 %
Meta Periodo	6,9 %
Previsión de Cierre	Sin valor
Meta Anual	Sin valor
Meta a 5 años	Sin valor

Informes BW

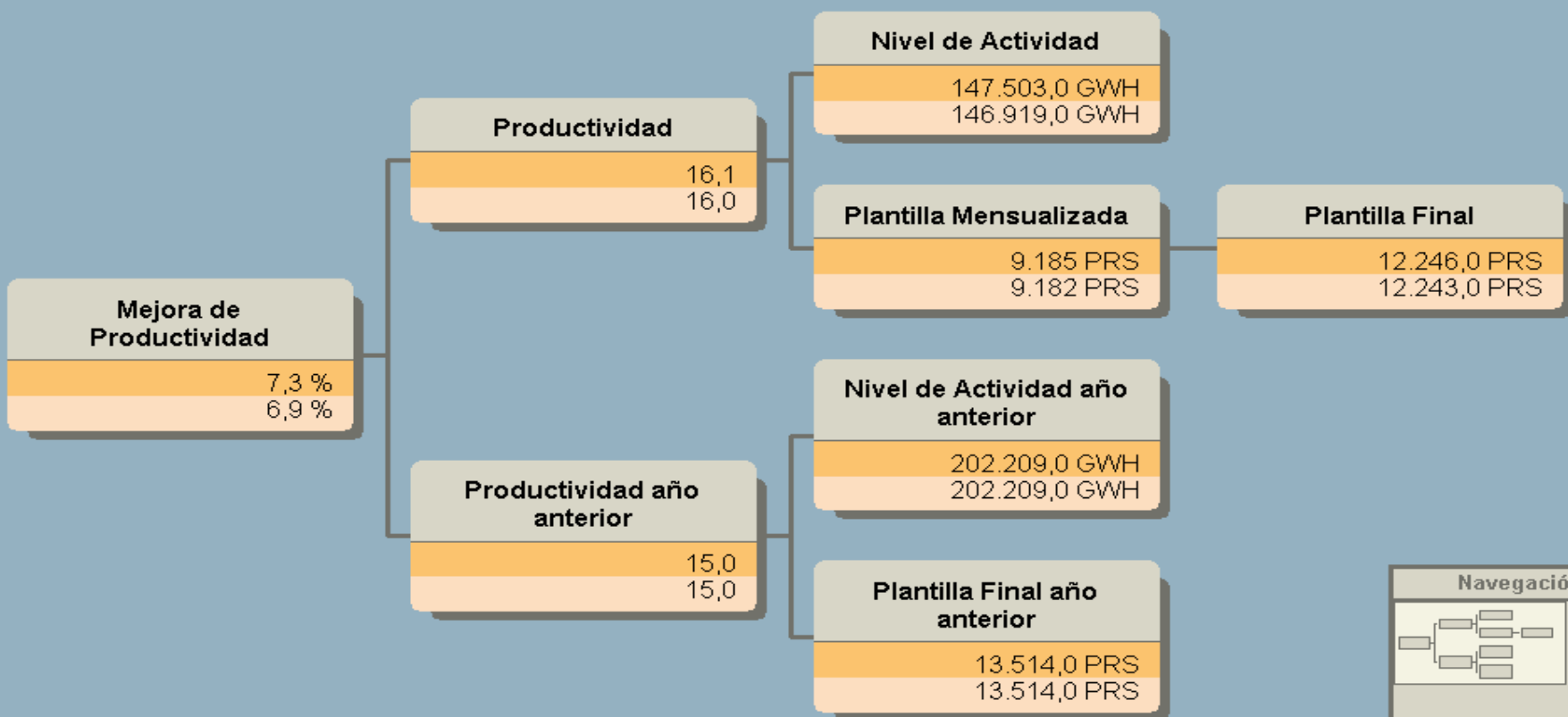
No existe ningún informe

Árbol de ratios Sistema Ayuda

Árbol de ratios (sobre la base de cálc.costes BW)

Período 009.2002

Factor zoom 150



Navegación

Leyenda Real Periodo Meta Periodo

Tratar Pasar a Vistas Sistema Ayuda

Scorecard Mapa Corporativo Endesa 2002 Trimestral, detalles del elem

Resumen | Análisis | Cadena causa-efecto | Drilldown | Comparación Scorecard | Planificación

Período: 009.2002
 Ratio: Mejora de Productividad NEE
 Responsable: BSC, Gestor

Definición | Status y calificación | Val. | Serie cronol. | Gráf.

Status y score

	Satisfactorio	974	Generado p/sistema
	Insuficiente	650	Fijado manualmente

Valoración

Evaluación/Comentario	Creado por	Fecha	Hora	Id...
Período 009.2002 (1)				
Valoración	FEX00204, Ser...	04.12.2002	00:29:15	ES

Comentario | Borrar

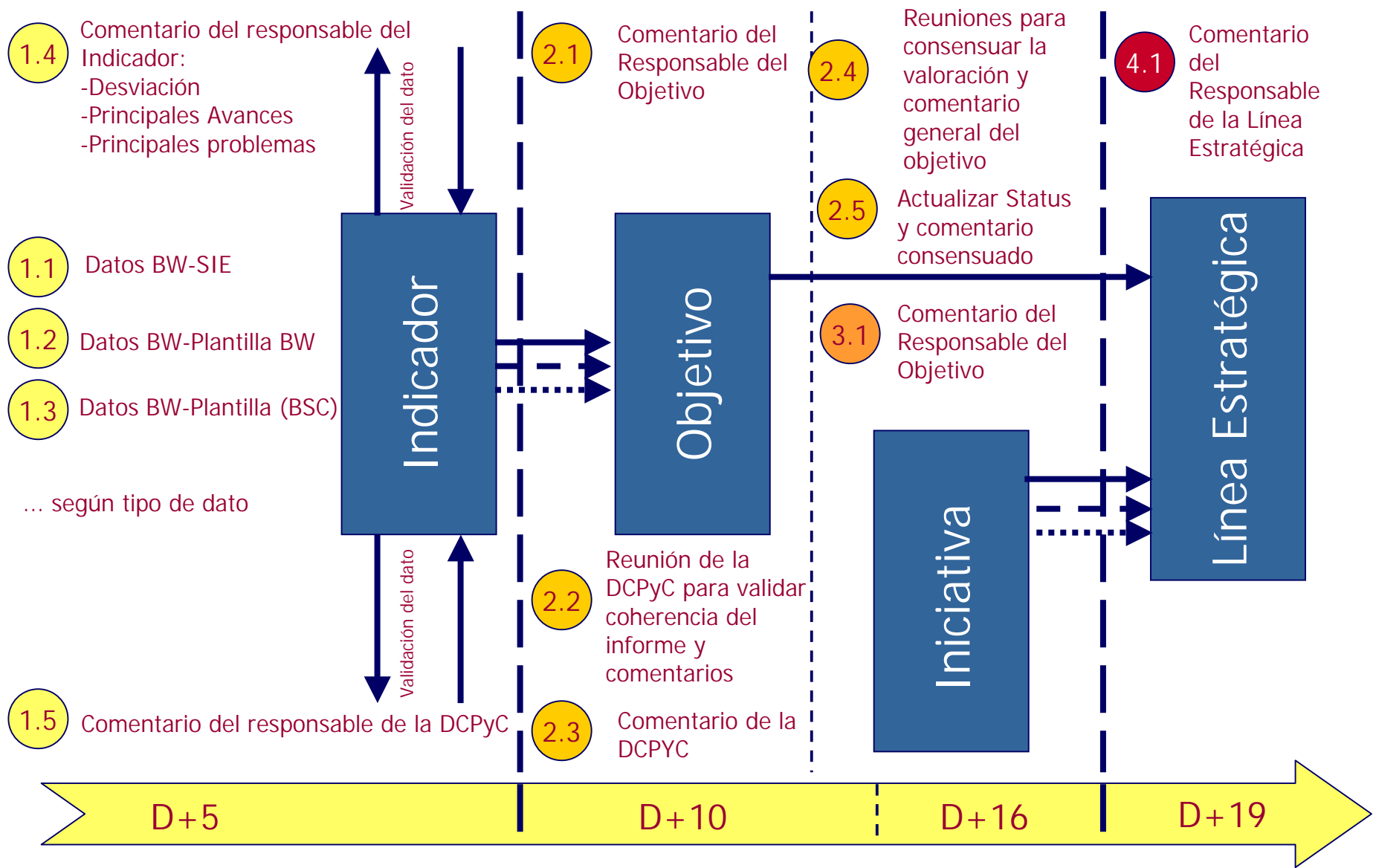
Visual desde: 009.2002

Título: Valoración
 Autor: FEX00204, Sergio
 Fecha: 04.12.2002
 Hora: 00:29:15

Espacio para comentario. – Introducir comentario del objetivo

FEX00204 | embwhpl202 | INS

Esos comentarios requieren de un flujo de información que permite la interacción de los responsables



Balanced Scorecard: Desglose

Resumen | Análisis | Cadena causa-efecto | Drilldown | Comparación Scorecard |

Período: 009.2002 Factor zoom: 100

Desglose por: | Detalles:

Mapa Corporativo Endesa 2002 Trimestral

Objetivo

Alcanzar eficiencia de Clase Mundial. NEE

Mapa Corporativo Endesa 2002 Trimestral

Ratio

Costes Fijos Unitarios Generación

Cierre año anterior	7,13
Real Periodo	7,46
Meta Periodo	7,35
Previsión de Cierre	Sin valor
Meta Anual	Sin valor
Meta a 5 años	Sin valor

Mapa Corporativo Endesa 2002 Trimestral

Ratio

Cash Cost Distribución

Cierre año anterior	12,64
Real Periodo	11,53
Meta Periodo	12,33
Previsión de Cierre	Sin valor
Meta Anual	Sin valor
Meta a 5 años	Sin valor

Mapa Corporativo Endesa 2002 Trimestral

Ratio

Mejora de Productividad NEE

Cierre año anterior	50,2 %
Real Periodo	7,3 %
Meta Periodo	6,9 %
Previsión de Cierre	Sin valor
Meta Anual	Sin valor
Meta a 5 años	Sin valor

Mapa Corporativo Endesa 2002 Trimestral

Ratio

Inversiones Generación

Cierre año anterior	556,7 EUR
Real Periodo	648,7 EUR
Meta Periodo	808,0 EUR
Previsión de Cierre	Sin valor
Meta Anual	Sin valor
Meta a 5 años	Sin valor

Mapa Corporativo Endesa 2002 Trimestral

Ratio

Inversiones Netas Distribución

Cierre año anterior	0,9 EUR
Real Periodo	289,1 EUR
Meta Periodo	343,2 EUR
Previsión de Cierre	Sin valor
Meta Anual	Sin valor
Meta a 5 años	Sin valor

Navegación

☰ Descripción y Estrategia de Endesa

☰ Fundamento Estratégico del del BSC

☰ Metodología empleada en ENDESA

☰ Aplicación del BSC SAP-SEM

☰ **Experiencias obtenidas**

- ⇒ Ha contribuido a mejorar la comunicación y su coherencia en todos los niveles de la organización
- ⇒ Ha facilitado el alineamiento entre los objetivos de las personas (DPO), las Líneas de Negocio y los de la corporación (OO.CC.). En ENDESA abarca directa e indirectamente a los 700 principales directivos.
- ⇒ Ha mejorado la Motivación de las personas, al promover la delegación y hacer explícito lo que se espera de cada uno de los directivos de la casa.
- ⇒ Ha facilitado la Descentralización de la Organización, al establecer Objetivos, Metas y Responsabilidades a los Negocios, junto a las “Reglas del Juego” (Políticas Corp)
- ⇒ Creemos también que ha mejorado la calidad de las decisiones estratégicas, ya que aquellas más operativas son tomadas por el nivel jerárquico correspondiente y se cuenta con un instrumento de medición objetivo para valorarlas.
- ⇒ Proporciona un registro de los antecedentes tomados en cuenta en las decisiones relevantes; y a medida que su empleo se vaya masificando, disminuirá la cantidad y mejorará la calidad de las reuniones y toma de decisiones.

⇒ **A Nivel Corporativo:**

- ⇒ Liderazgo del proyecto por el Sr. Consejero Delegado
- ⇒ Adoptar el sistema como “El Sistema de Planificación de ENDESA”
- ⇒ Formación a la Alta Dirección y colaboradores directos (en ejecución)
- ⇒ Formar un equipo de monitores para extender la metodología a AA.CC.
- ⇒ Promover su empleo a todos los niveles de la organización

⇒ **A Nivel Negocios y Areas Corporativas:**

- ⇒ Formación al menos a todos los Directivos (en ejecución)
- ⇒ Incorporación de la metodología BSC como modelo de Planificación
- ⇒ Empleo integral de los Mapas Estratégicos y proceso de control estratégico asociado.
- ⇒ Empleo del modelo BSC como base para fijar y evaluar la DPO de todo el personal con remuneración variable (aprox. 2.000).

- **Dificultad para diferenciar Control Estratégico de Control de Gestión**
- **Dificultad para diferenciar niveles y conceptos estratégicos: Competitivo versus Corporativo**
- **Empleo de nueva metodología, bien recibida por las Líneas de Negocio**
- **La mayoría de los negocios la percibió como útil y lo evaluaron positivamente, por proporcionar una lógica secuencial adecuada para guiar el análisis y el control estratégico**
- **Herramientas empleadas novedosas y fáciles de emplear, aunque sus formatos son extensos y -en ocasiones- con excesivo detalle**
- **Carencia de datos de nivel estratégico competitivo y dificultad de obtenerlos.**
- **Problemas de integración con el Sistema de Información en uso (SIE- SAP). Finalmente se optó por un sistema de reporting alternativo y se difirió el empleo del SIE. Finalmente, una vez probada la metodología, se implantó SAP-SEM.**

- **Principal problema, mantener el entusiasmo y apoyo de la Alta Dirección a la implantación del sistema.**
- **Larga implantación del sistema, en ENDESA llevamos ya 3 años; y faltan por lo menos otros dos para consolidar el uso de esta metodología e incorporarla en la forma de gestionar.**
- **Necesita de un cambio en la cultura corporativa, lo que hace necesario contar con planes complementarios (formación, trabajo en equipo, toma de decisiones, etc..)**
- **Los principales problemas de la compañía (Sequía en Chile y Argentina año 1999-2000, Racionamiento en Brasil 2001, Volatilidad en Mercados Energéticos Colombianos 2000, Baja de Precios Regulados en Chile 2000, Argentina 2001-02, etc..) no fueron detectados con la debida anticipación -en toda su dimensión- por este sistema, lo que genera nuevos desafíos.....**
- **Sin embargo, las “batallas” hay que librarlas una por una.**