

# IMPLEMENTACION DEL BALANCED SCORECARD

Jerónimo Luque Frías  
Jefe de Planificación y Control de Gestión  
Caja Rural de Granada

# CAJA RURAL DE GRANADA

## MAGNITUDES PRINCIPALES

2004

Depósitos de Clientes	2.106.510
Inversión Crediticia	2.180.844
Número de Oficinas	161
Número de Empleados	697
Beneficio Neto	24.396

# Proceso de implementación

- Preliminares
- La Idea de Implantar el BSC
- Indicadores
- Software
- Implementación

# PRELIMINARES

# Preliminares

## Conocer

el proceso de Negocio.

el Sector.

la Empresa.

el Equipo Directivo.

@I Dir@. General.

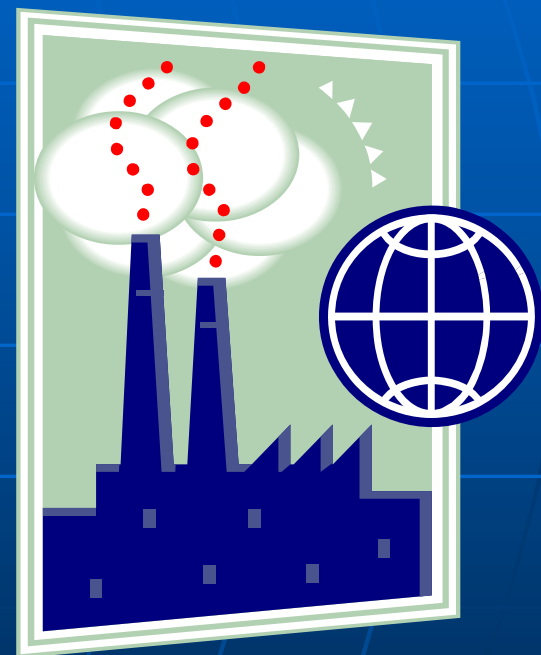
Conocer LO MÁXIMO POSIBLE, QUE SIEMPRE SERÁ INSUFICIENTE.

# ROL ECONOMICO DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS

Familias  
(Ahorro)



Empresas  
(Inversión)



ENTIDAD  
FINANCIERA



# MODELO TRADICIONAL DE EMPRESA BANCARIA INTERMEDIADORA



## DESARROLLO DE LA IDEA: Implementar un BSC

- Artículo
- Seminario
- Libro
- Jornadas
- ....



# ANALISIS DE LA SITUACION

PERSPECTIVA	LINEA ESTRATEGICA	OBJETIVO	MEDIDAS	
FINANCIERA	Beneficio Global	Beneficio	Saldo Excedente Bruto	
		Margen Financiero	Saldo Margen Financiero	
		Comisiones	Saldo Comisiones	
	Volumen de Negocio	Recursos		Recursos de Clientes
				Coste Recursos
				Fondos de inversión (Valor liq.)
				Deuda pública (Valor mercado)
				Prima unica (Aport. realizadas)
				Planes de pensiones (Valor cons.)
				Operac. valores (Valor mercado)
		Inversión		Inversión Crediticia
				Coste Inversión Crediticia
		Seguros		Vida (Primas)
				Diversos (Primas)
	Planes de Pensiones (Unds.)			
	Polizas de hogar (Unds.)			
CLIENTES	Volumen de Negocio	Tarjetas	Tarjetas Débito activas (Unds.)	
			Tarjetas Crédito Activas (Unds.)	
			Tarjetas Débito emitidas (Unds.)	
			Tarjetas Crédito Emitidas (Unds.)	
	Fidelización		Nominas domiciliadas (Unds.)	
			Pensiones (Unds.)	
	Crecimiento		Clientes activos (Unds.)	

# INDICADORES

- Perspectiva Financiera:
  - Mucha Información.
  - Obligatoria.
  - Contrastada.
  - Auditada.
    - Balance.
    - Cuenta de resultados.
    - Contabilidad Analítica.
    - Activity Based Costs.
    - Valor Económico Añadido....

# INDICADORES

- Perspectiva Procesos Internos
  - Bastante Información.
  - Contabilidad Analítica.
  - Análisis de eficiencia.
  - Cadena de Valor.

# INDICADORES

## ■ Perspectiva Clientes

- Información "Barata".
  - Uso de la que tenemos para el CRM (Customer Relationship Management)
- Información "Cara"
  - Encuestas a nuestros clientes sobre la percepción que tienen de nuestra entidad.

# INDICADORES

- Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento
  - Información Compleja de Obtener.
  - Solo hay indicadores parciales.
  - Encuestas de clima laboral.
  - ...

# ¿Cómo ha de ser un indicador?

A					
B					
C					
D					
		Indicador A	Indicador B	Indicador C	Indicador D
1	Leading indicators: pronostica futuras tendencias internas y externas				
2	Objetivo e imparcial				
3	Normalizado - puede compararse contra otros				
4	Estadísticamente fiable - pequeño margen de error				
5	Discreto - que no perturbe el trabajo o la confianza				
6	Facil de conseguir - un pequeño ejemplo mide lo adecuado				
7	Balance - calidad/cantidad, multiples perspectivas				
8	Apropiado - medida de las cosas correctas				
9	Cuantificable - para facil agregación, cálculo y comparación				
10	Eficiente - se pueden sacar muchas conclusiones de los datos				
11	Comprensible - mostrar todas las características significativas				
12	Discriminativo - pequeños cambios son significativos.				

# SOFTWARE

- ¿ **Comprar una Herramienta?**
  - Muchos Proveedores.
  - Sistemas Cerrados.
  - Precio elevado.
- ¿ **Desarrollo Propio?**  
Ventajas e Inconvenientes
- **Nuestra Decisión: EXCEL**
  - Coste
  - Flexibilidad

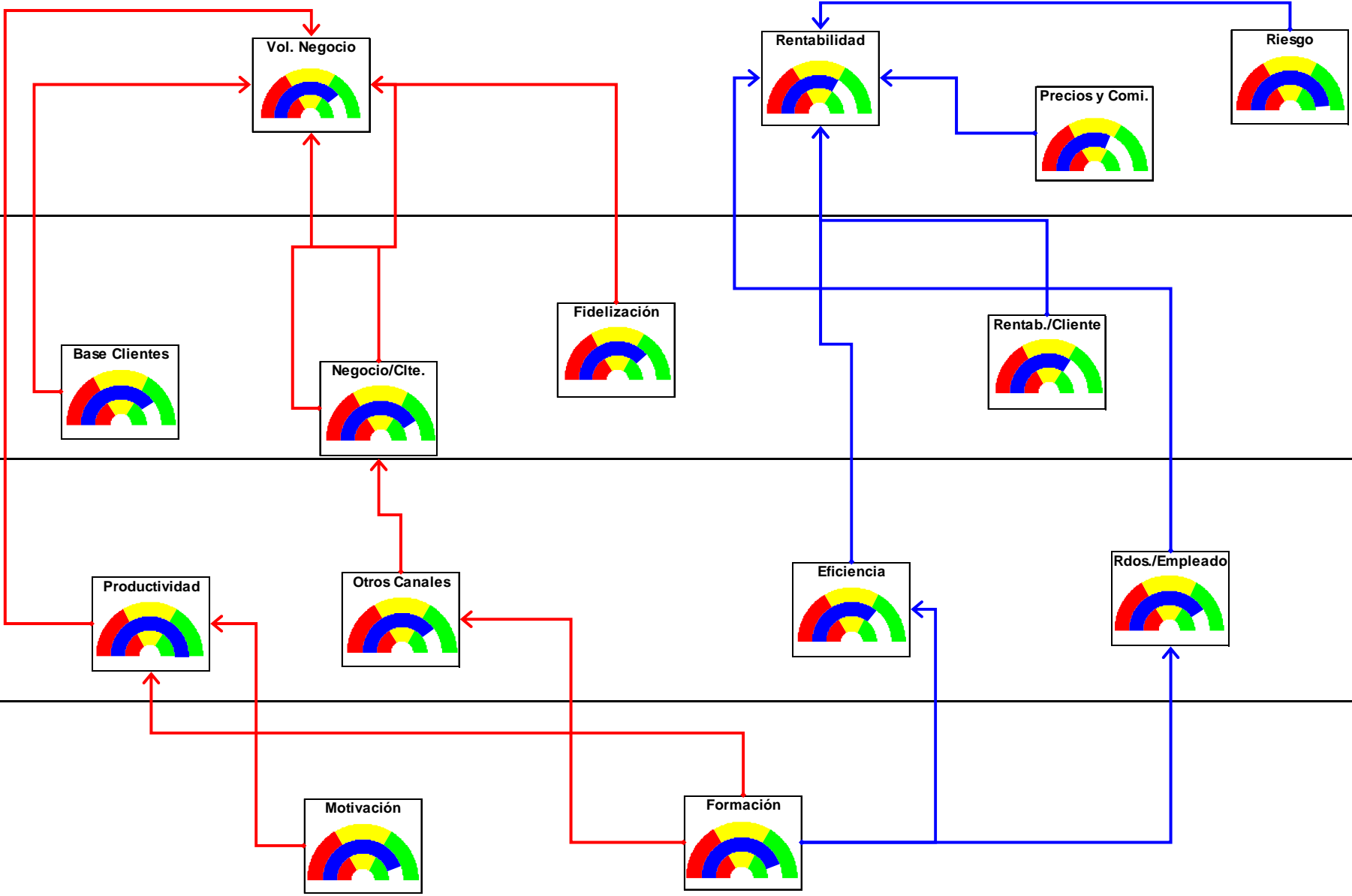
# MAPA ESTRATEGICO

PERSPECTIVA FINANCIERA

PERSPECTIVA DE PERSPECTIVAS

PERSPECTIVAS PROCESIVAS

INNOVACION Y

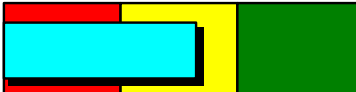
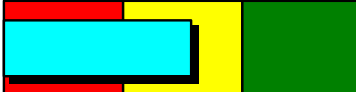





# DETALLE INDICADORES

## RENTABILIDAD

VOLVER A MAPA  
ESTRATEGICO

	OBJETIVO	REAL	V.Abs	V.Rel.	
Ratio s/ATM Margen Ordinario	3,90	3,55	-0,35	-8,97%	
Ratio s/ATM Margen de Explotación	1,63	1,34	-0,29	-17,79%	
Ratio s/ATM Excedente Neto	1,25	0,98	-0,27	-21,60%	
Var. Interanual Margen Explotación	-2.100	-2.300	-200	9,52%	



# MATRIZ INICIATIVAS / RESPONSABLES

OBJETIVO:	Ratio s/ATM Margen Ordinario									
INICIATIVAS	Inversión / Recursos		Mejorar Rentabilidad Inversión		Disminuir Coste Recursos		Disminuir Coste IPF		Incrementar Cobro de Comisiones	
	Objetivo	70%	Objetivo	5,00%	Objetivo	2%	Objetivo	2,20%	Objetivo	5,00%
	Real	63%	Real	4,80%	Real	1%	Real	2,40%	Real	4,60%
	Desviación	-10,00%	Desviación	-4,00%	Desviación	17,65%	Desviación	-9,09%	Desviación	-8,00%
Responsables	Director de Negocio		Director de Negocio		Director de Negocio		Director de Negocio		Director de Negocio	