



Balanced Scorecard y Cuadro de mando

Aspectos fundamentales y diferencias

Links, Bibliografía y ejemplos

Dr. Alfonso López Viñegla

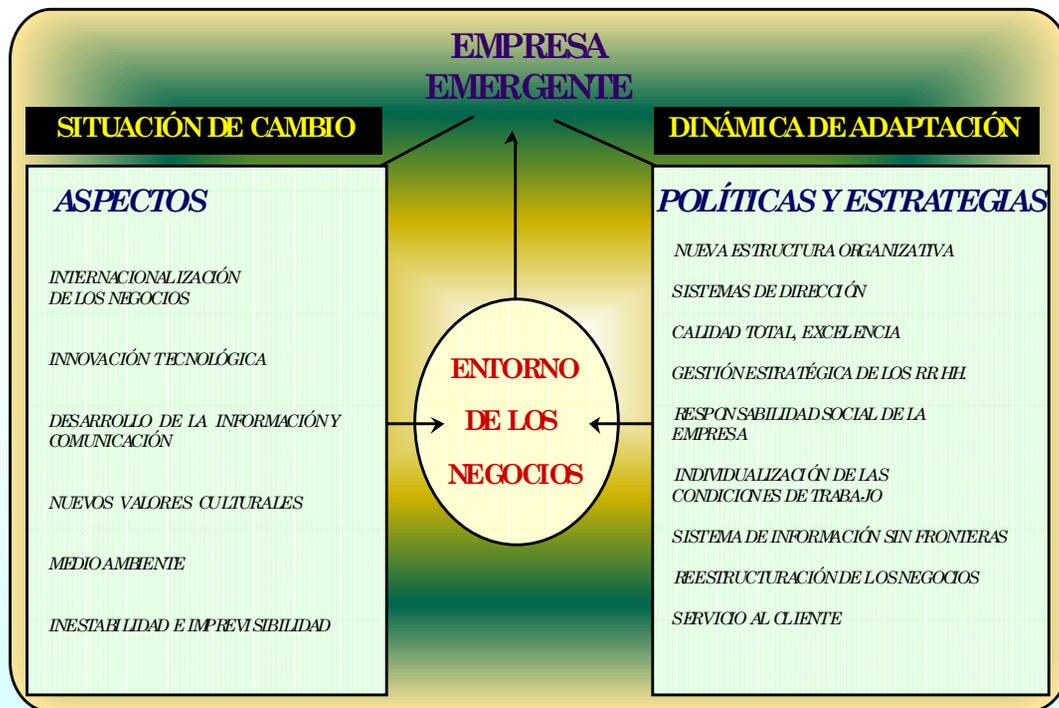
Enero 2002

San Cugat



Verdaderos retos...

Las empresas se encuentran en una **situación continua de cambio** y están obligadas a implantar una **verdadera dinámica de adaptación**



Adaptación de M. Herran (1992)

... el **Sector Público** también está afectado



¿ y la gestión actual ?

- Competencia incesante → **Entorno competitivo intenso**
- **Automatización** de los procesos productivos → varían criterios de imputación
- **Cambios** en los **objetivos**, **estrategias** y formas de proceder actuales
- Deben aplicarse **nuevas filosofías** enfocadas hacia una gestión adecuada y reducción general de costes (:: ABC)
- Aumenta el interés por los **indicadores no financieros** (:: impacto medio ambiental, satisfacción clientela, calidad, innovación tecnológica,...)
- Importancia fundamental del **capital humano** → sobre todo en áreas de gran responsabilidad





Tendencias ...

- **Globalización**
- **Competencia** feroz y dinámica
- **Ciclos de vida** de productos más cortos
- **Diversidad** más amplia de productos
- **Consumidores** más exigentes
- Tasas de cambio **tecnológico** crecientes
- Aspectos puntuales de **proteccionismo y regulación**





... Existen denominadores comunes

Importante para las Organizaciones



Barreras estratégicas

...de la **Visión**

...sólo el **5%** del personal comprende la **Estrategia**

...de las **Personas**

...sólo el **25%** de los responsables tienen incentivos vinculados a la **Estrategia**

...de la **Gestión**

...el **85%** de los equipos directivos invierte menos de una hora en hablar sobre la **Estrategia**

...del **Recurso**

...el **60%** de las organizaciones NO vinculan sus objetivos a su **Estrategia**

R. Kaplan & D. Norton(2000)



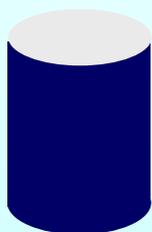
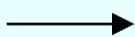


Barrera operativa

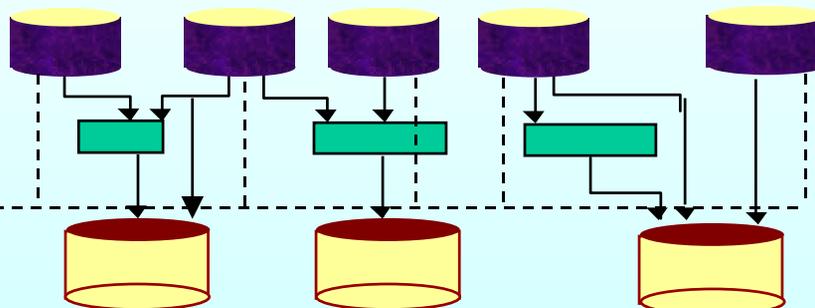
- Actualmente, los **sistemas de información** en las entidades tienen un carácter básicamente **transaccional (lineal)** y NO están diseñados para aprovechar de manera óptima el **proceso de toma de decisiones**:

SISTEMAS TRANSACCIONALES

Entorno Actual



Contabilidad



Ficheros de datos operacionales y maestros

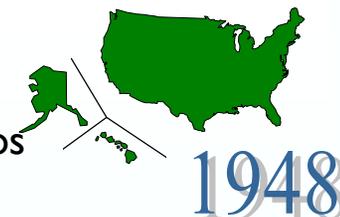
Interfases para estructuración de datos. Informes “ad hoc”

Configuración de BB.DD. históricas



Evolución del Cuadro de mando

Orígenes: Francia mediados de siglo → J.R. Sulzer (1976)
Concepto de **Cuadro de Mando de la empresa** → Estados Unidos



Doctrina: V. Arana (1970), J.R. Sulzer (1976), J. de Guerny et alt. (1984), H. Docquin (1988), M. Leroy (1991), J.M. Amat (1992), J. Gray e Y. Pesqueux (1993), E. Chiapello y M.H. Delmond (1994), A. López Viñegla (1998)



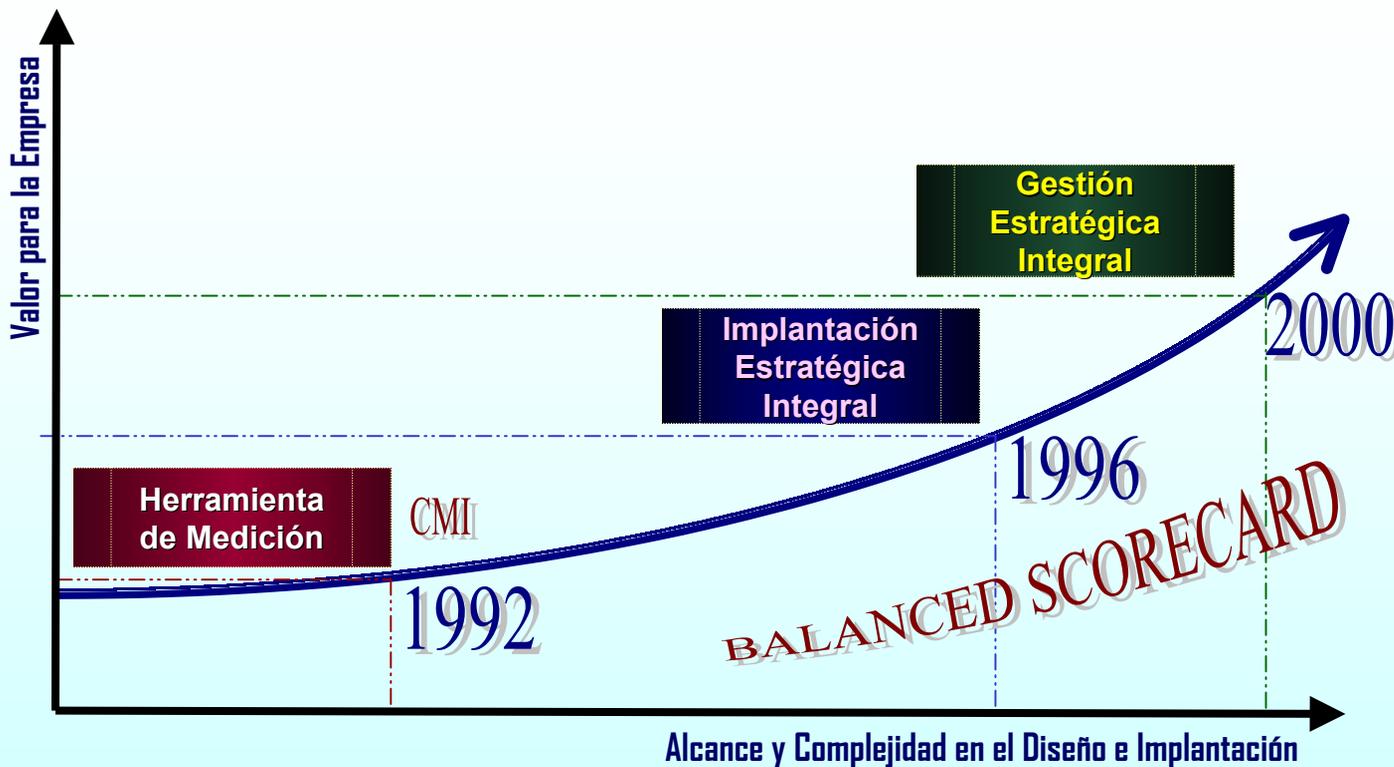
Los **Cuadros de Mando** constituyen verdaderas **herramientas de cambio** en el **control de gestión**, sobre todo debido a que nos permiten responder cada vez mejor a las nuevas estrategias y posturas que se toman en las empresas, dando un mayor privilegio si cabe a la **reacción** que a la planificación.



Es una herramienta **orientada** fundamentalmente hacia la **acción**

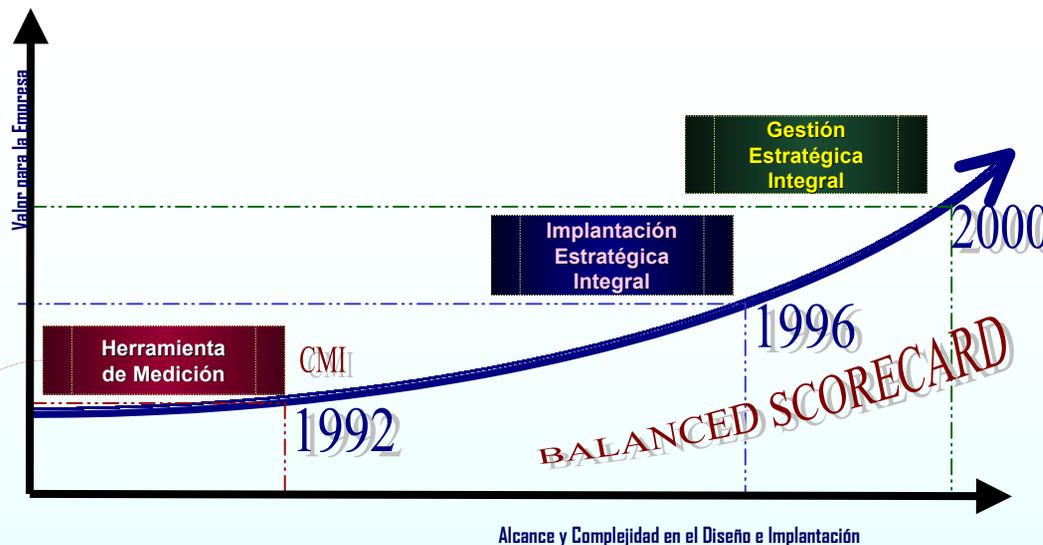


Evolución del Balanced Scorecard





... También una herramienta de medición



Factores Clave de Éxito (CSF)

J.F. Rockart (1979)



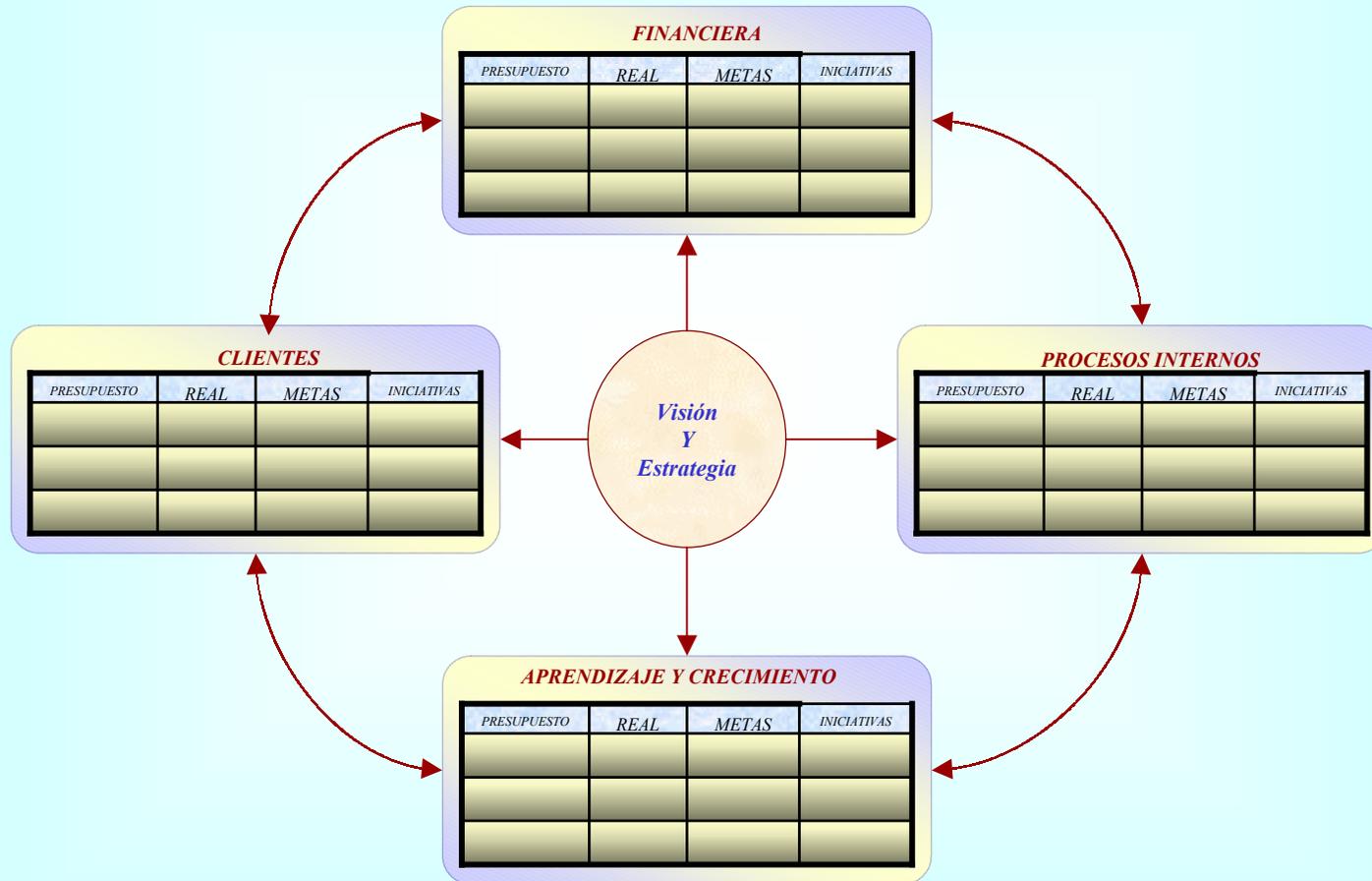
Determinar las **necesidades de información para la Dirección**

Sistema de información **Discriminatorio y Selectivo**

El control de dichos factores se facilita a través de un buen **Sistema de Alerta Temprana**



La película protagonizada por la **estrategia** de la unidad de negocio...
...ha de ser representada en un **BSC**



... Proceso de mejora continua



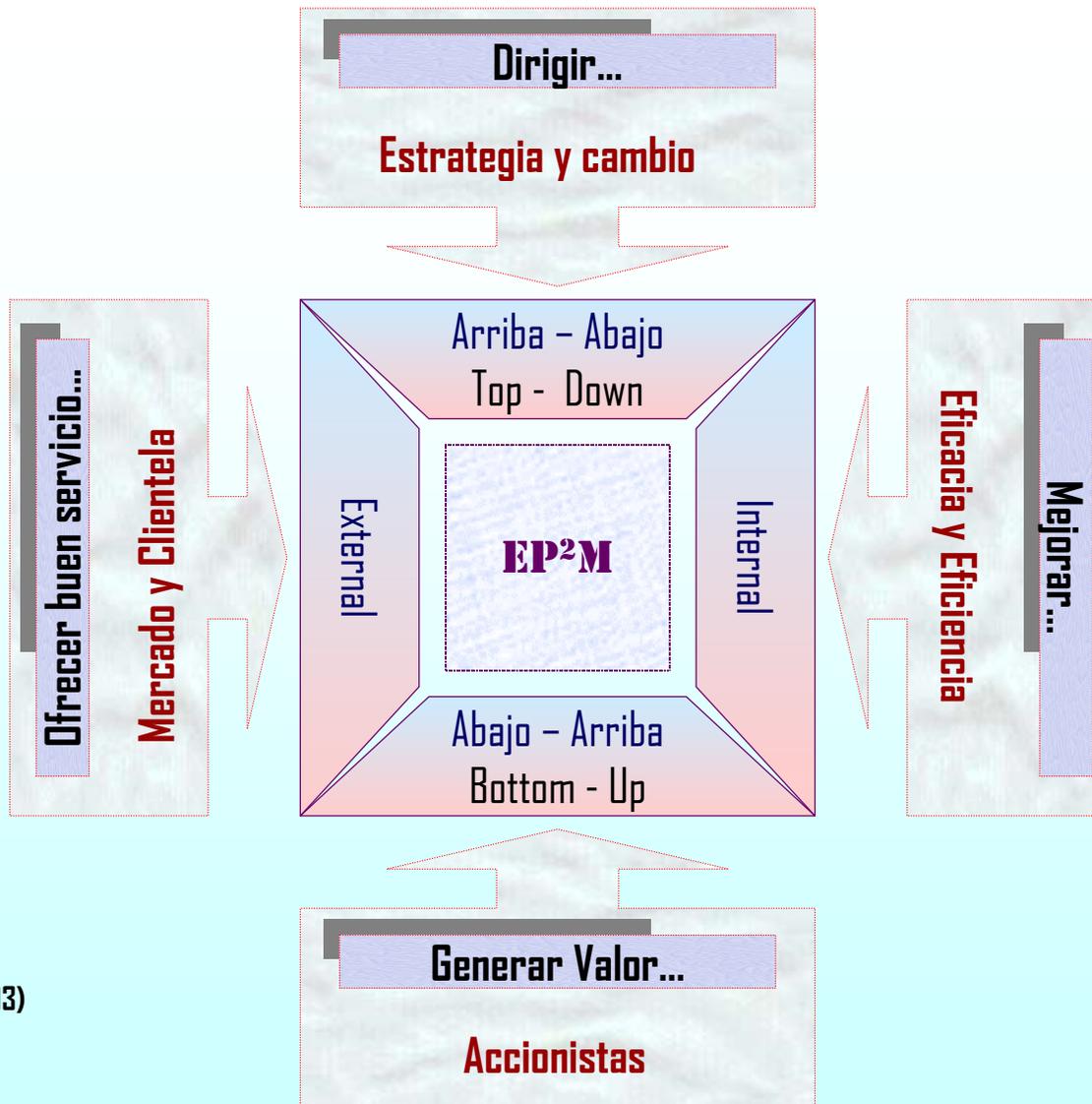
...otros modelos de gestión vinculados con la Estrategia I



C.J. McNair et al (1990)



...otros modelos de gestión vinculados con la Estrategia II



C. Adams y P. Roberts (1993)



...otros modelos de gestión vinculados con la Estrategia III



K.E. Sveiby (<http://www.sveiby.com.au>)

Intangible Assets Monitor (IAM)

ESTRUCTURA
EXTERNA

ESTRUCTURA
INTERNA

CAPACIDAD
RECURSOS
HUMANOS

Balanced Scorecard (BSC)

PERSPECTIVA
CLIENTE

PERSPECTIVA
PROCESOS INTERNOS

PERSPECTIVA
APRENDIZAJE Y
CRECIMIENTO

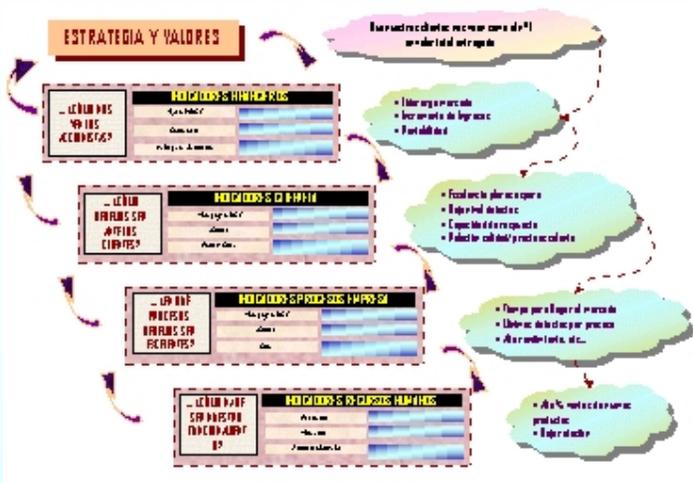
... Las medidas **FINANCIERAS** deben ser complementadas por las no financieras



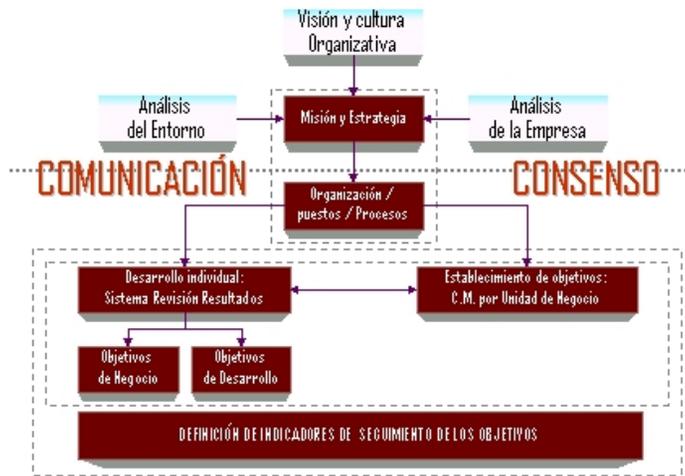
...otros modelos de gestión vinculados con la Estrategia IV



L.S. Maisel (1992)



M. Hernández y A. López (1999)



EFQM



¿Qué rentabilidad y cuota de mercado estoy obteniendo en un producto/servicio en comparación con otros países?

¿Cuánto aporta cada negocio a la cuenta de resultados de la Entidad?

¿Cual es el canal de distribución más eficiente?

¿Qué rentabilidad estoy obteniendo por segmento de cliente?

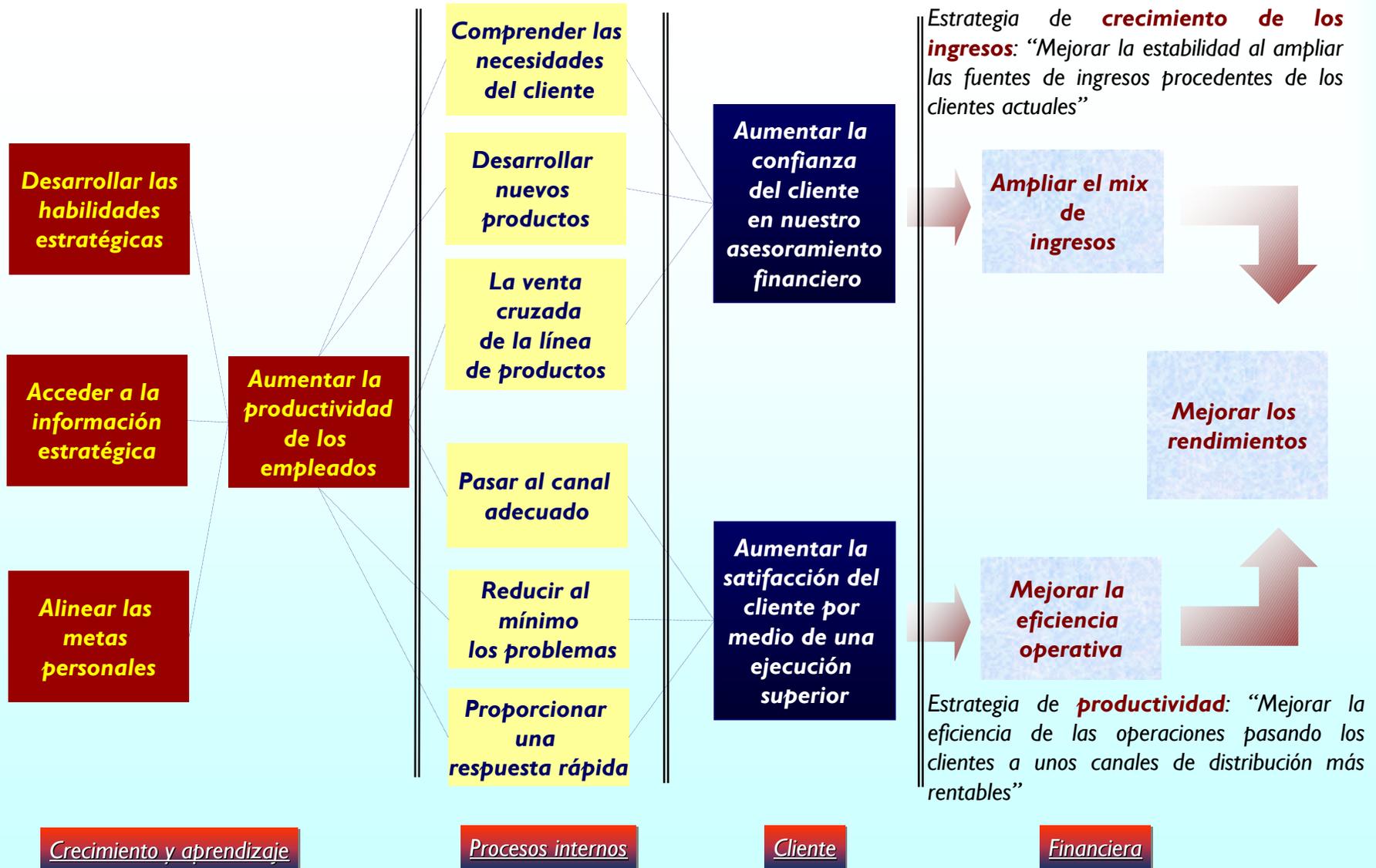
¿Cuánto margen genera cada producto de un negocio?



¿Cómo han evolucionado respecto al presupuesto los ingresos y volúmenes de préstamo hipotecarios?



Representación causal de la estrategia





Y el BSC, CM ... ¿para qué?

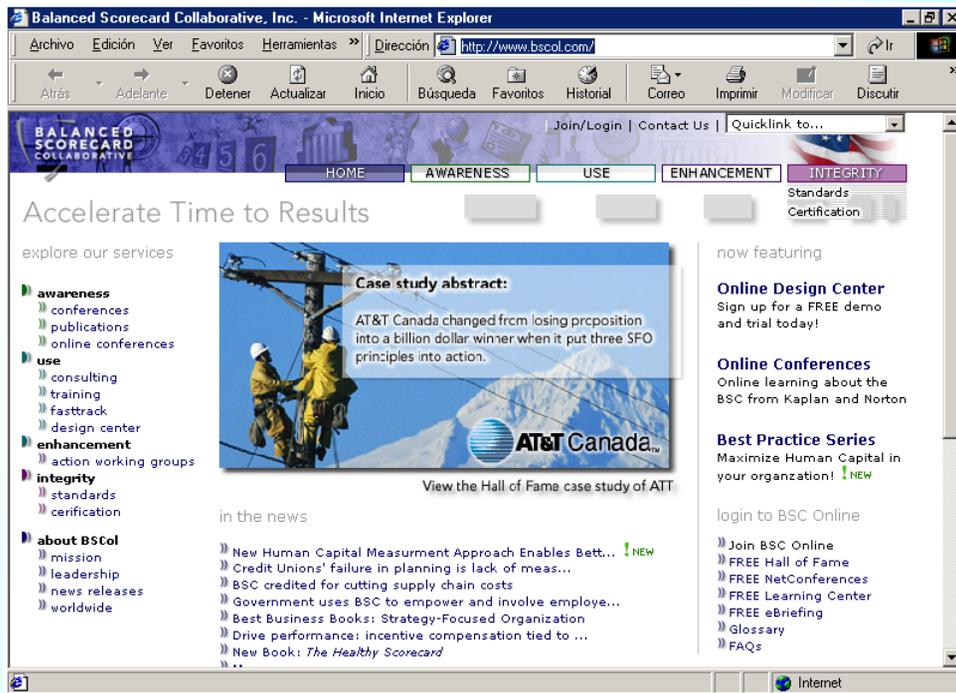
- Proporcionará **grandes beneficios**:
 - alineación vertical y transversal
 - comunicación vertical y transversal
 - participación
 - aprendizaje
- Se trata de ir paso a paso pero con firmeza y cosechando pequeños éxitos a lo largo del camino.
- El CM es asimismo importante, pues es el medio de implantar un verdadero **sistema de alerta**, un sistema de control por excepción.



Páginas relevantes: Balanced Scorecard Collaborative

• Web dirigida por Kaplan y Norton con múltiples servicios:

- formación on-line
- certificaciones software
- consultoría
- organización de conferencias y congresos
- etc.



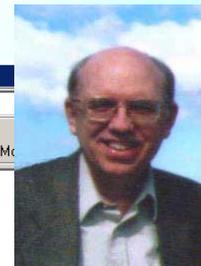
<http://www.bscoll.com>



Páginas relevantes: The Balanced Scorecard Institute

• Institución independiente americana creada por Paul Arveson con varios servicios:

- presentaciones on-line
- software
- links
- material y artículos diversos
- etc




<http://www.balancedscorecard.org>

Ejemplo...

Día 23 Enero → “Mejore los resultados del Sector público a través del BSC: 9 pasos para el éxito”



Páginas relevantes: Página del Profesor P. Voyer

- destacaríamos sobre todo:
 - el foro de discusión en lengua francesa
 - un banco de indicadores impresionante
 - unos artículos muy buenos
 - Una sección de enlaces completísima
 - etc



Carrefour tableaux de bord - ENAP - Microsoft Internet Explorer

http://enap.quebec.ca/tbord/

Le carrefour de la performance

TABLEAUX DE BORD DE GESTION

Internet regorge d'information sur les indicateurs de performance. Nous avons donc réuni dans un carnet d'adresses commentées une série de liens sur le sujet (références, liste, fournisseurs de solutions TBG, etc).

Liens TBG

Banque d'indicateurs

Introduction au TBG et FAQ

Tour guidé

Formations TBG

Université du Québec
École nationale d'administration publique

Optimisé pour MS Internet Explorer 5.0 à 800 X 600. Cliquez ici pour écrire au webmestre

http://enap.quebec.ca/tbord/liens.htm



<http://enap.quebec.ca/tbord>



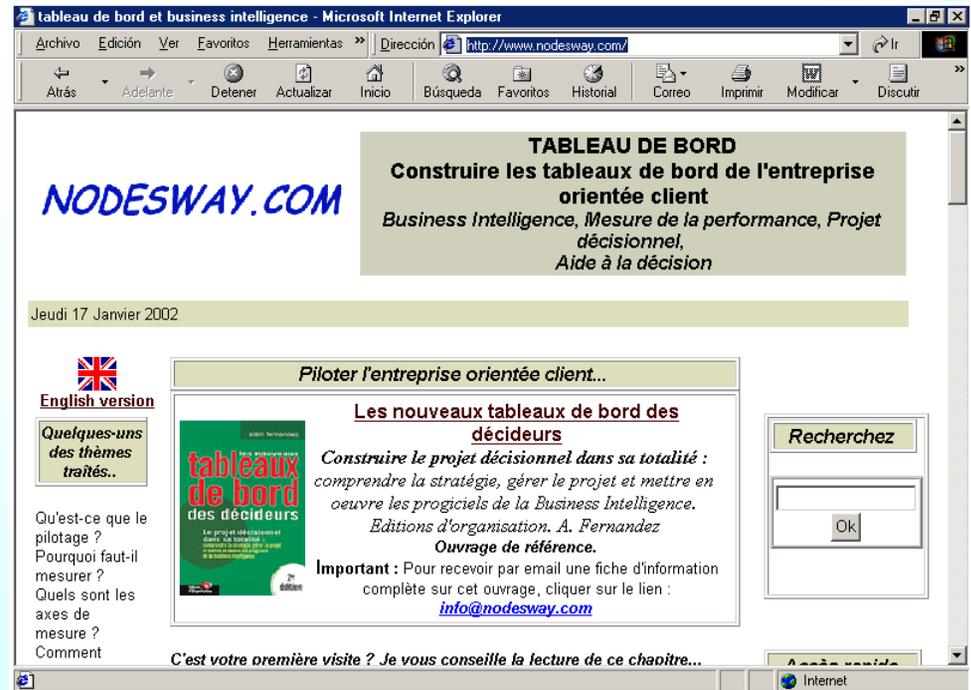
Páginas relevantes: Página del Profesor Alain Fernandez

- fundamentalmente:

- realiza una descripción de sus 2 obras muy detallada, merece la pena un recorrido por esta página.

- inglés y francés

- selección de enlaces muy interesantes



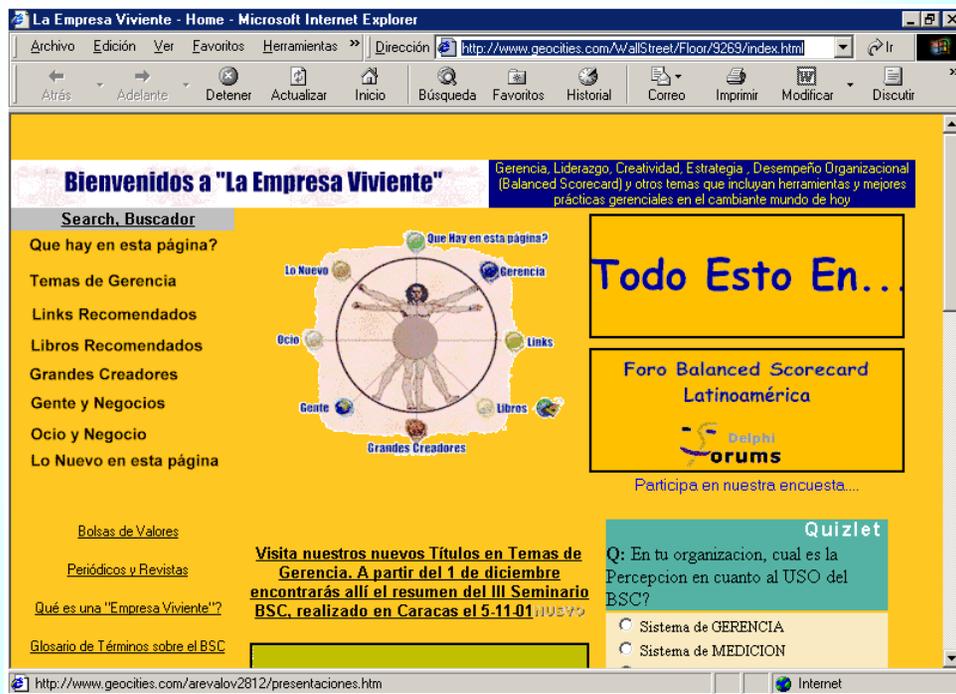
<http://enap.quebec.ca/tbord>



Páginas relevantes: Página personal del Ing. Jesús Sánchez

• destacar:

- el foro de discusión.
- la sección de links y libros de gerencia
- los artículos que pueden bajarse
- Una actualización muy buena de la página
- etc



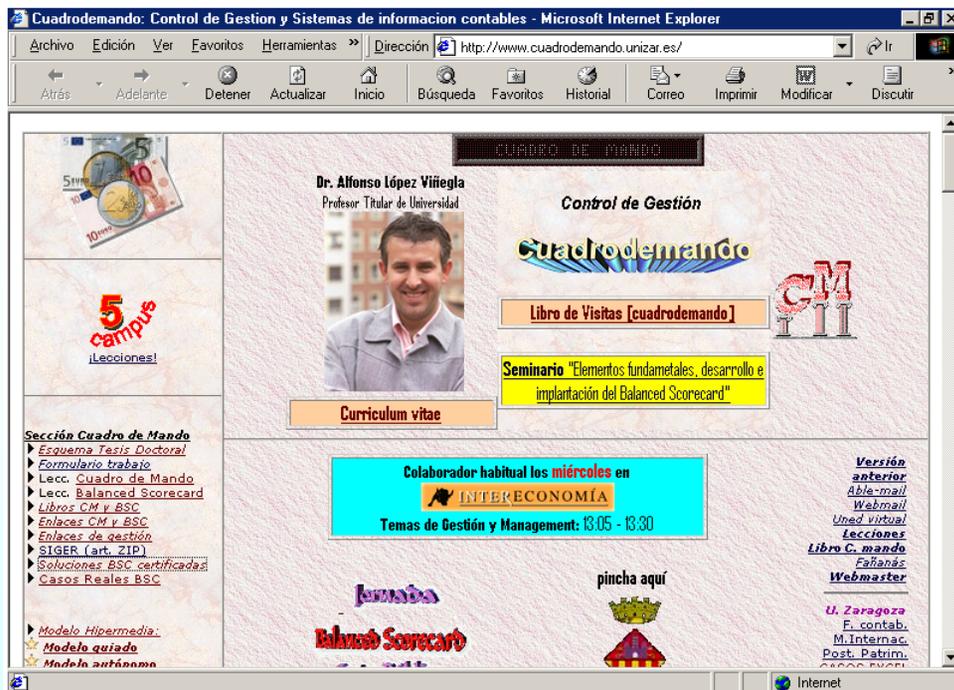
<http://www.geocities.com/WallStreet/Floor/9269/index.html>



Páginas relevantes: Página personal del Prof. Alfonso López Viñegla

• destacar:

- > 2400 visitantes únicos diarios en estos momentos
- Artículos y enlaces diversos
- Foro de discusión
- Lista internacional de información
- Actualmente se desarrolla un evento virtual de BSC con más de 400 inscritos
- Todo el material es gratuito y existen desarrollados casos reales de BSC



<http://cuadrodemando.unizar.es>



Ayuntamiento de Sant Cugat



Gestión estratégica en la Administración pública

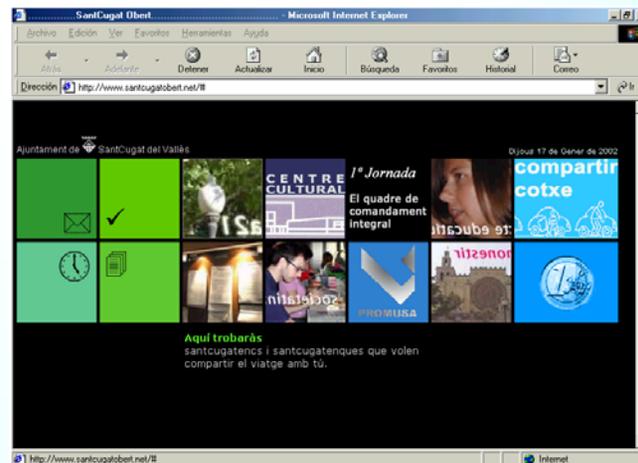
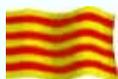
Alfonso López Viñeola - Enero 2002

Ejemplos interesantes en Internet I... Sector público

Ayuntamiento de San Cugat



*Área de Promoción Económica
y Hacienda*



Hospital San José

(Red de monitoreo de Gestión)

Santiago de Chile (Chile) - 2002

D. Santiago Mauricio Venegas



<http://www.5campus.org/LECCION/hospi01cl>



Ejemplos interesantes en Internet II... Sector público



Pompeu Fabra



<http://www.upf.es/cast/um3txt.htm>

La Biblioteca también dispone de su BSC



*Centro de Estudios Militares
Avanzados **CEMA**
(Venezuela) - 2000*

Cptán. Julio Ismael Rivas Ericeño

<http://cuadrodemando.unizar.es/casosbsc/docs/bscCEMA/frame.htm>



Ejemplos interesantes en Internet III... Sector público

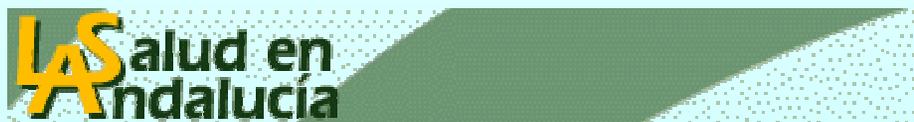


Puertos del Estado

Puertos del Estado

En el X foro del club de gestión de la calidad puede encontrarse la ponencia:
<http://www.clubcalidad.es/cgc>

Sistema sanitario público de Andalucía



<http://www.csalud.junta-andalucia.es/saand/Plan%20Calidad/>



Ejemplos interesantes en Internet IV... Sector público

Ajuntament de Barcelona

Información general de una PRUEBA PILOTO analizada en el Sector de la Vía Pública del Ayuntamiento de Barcelona (España) - 1998
 Prof. Carlos Vivas Urieta



<http://cuadrodemando.unizar.es/casosbsc/docs/BSCViaPublica.ppt>

Charlotte-Mecklenburg



The Official Government Site for the City of Charlotte & Mecklenburg County, NC

Ayuntamiento de Charlotte:
 North Carolina, US
 Planificación estratégica



<http://govinfo.library.unt.edu/npr/library/papers/bkgrd/charlotte.htm>



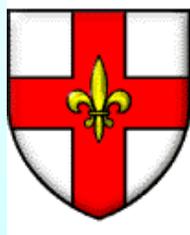
Ejemplos interesantes en Internet V... Sector público

Ayuntamiento de Moreland:
Australia
año 1999-2000



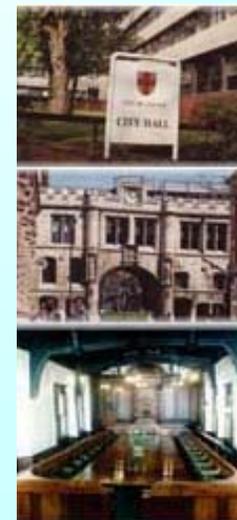

Moreland City Council

http://www.moreland.vic.gov.au/publications/arep2000_corpdevelop.htm



Ayuntamiento de Lincoln:

England
año 1999-2000



http://www.lincoln-info.org.uk/about/services_1.htm

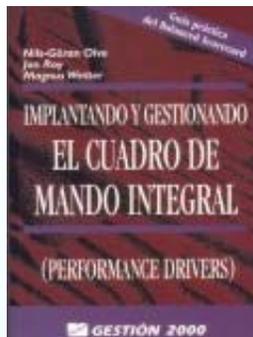


Libros sobre BSC...



IMPLANTANDO Y GESTIONANDO EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (PERFORMANCE DRIVERS)

**NILS-GÖRAN OLVE
MAGNUS WETTER
JAN ROY**

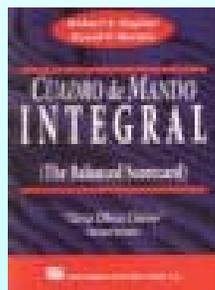


El Cuadro de mando integral de RRHH vinculando las personas, la estrategia y los resultados de la empresa

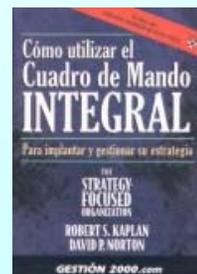


**BRIAN E. BECKER
MARK A. HUSELID
DAVE ULRICH**

CUADRO DE MANDO INTEGRAL (The Balanced Scorecard)



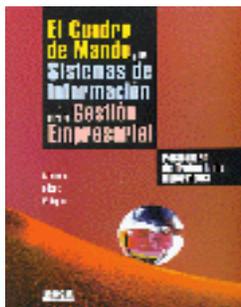
**ROBERT KAPLAN
DAVID NORTON**



CÓMO UTILIZAR EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL para implantar y gestionar la estrategia



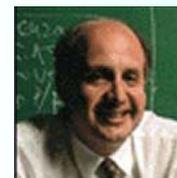
Libros sobre Cuadro de mando...



ALFONSO LÓPEZ VIÑEGLA

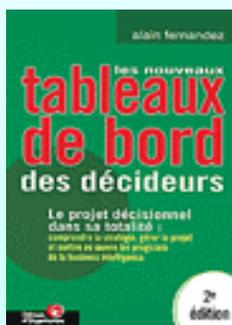
[HTTP://CUADRODEMANDO.UNIZAR.ES](http://CUADRODEMANDO.UNIZAR.ES)

EL CUADRO DE MANDO y LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN para la GESTIÓN EMPRESARIAL. Posibilidad de TRATAMIENTO HIPERMEDIA



ANTONIO A. BALLVÉ

Tablero de Control



ALAIN FERNÁNDEZ

Les nouveaux tableaux de bord pour piloter l'entreprise



PIERRE VOYER

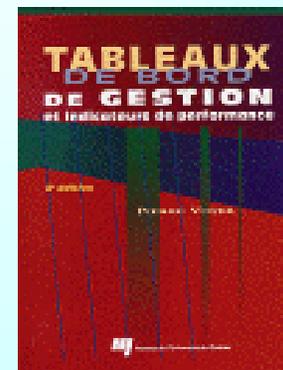


TABLEAU DE BORD DE GESTION E INDICATERURS DE PERFORMANCE



Ayuntamiento de Sant Cugat



Gestión estratégica en la Administración pública

Alfonso López Viñegla - Enero 2002

Muchas Gracias por su atención

Cuadrodemando

Alfonso López Viñegla