



IESE
UNIVERSIDAD DE NAVARRA
BARCELONA - MADRID

El *Balanced Scorecard*

Un modelo de gestión
para el alineamiento
estratégico

*Madrid,
25 y 26 de octubre
de 2000*

seminarios

CONTENIDO DEL SEMINARIO

El Cuadro de Mando Integral, o *Balanced Scorecard* (BSC), es un modelo de gestión que permite alinear las acciones con la estrategia a través de un cuidadoso proceso de elaboración de objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas.

La *Harvard Business Review* lo ha calificado como uno de los enfoques de gestión empresarial más importantes e influyentes de los últimos años. Desde sus inicios a principios de los noventa, su metodología de diseño e implantación se ha desarrollado mucho. Numerosas organizaciones de todo el mundo utilizan actualmente este modelo de gestión.

En este seminario queremos presentar el modelo BSC a través de numerosos ejemplos de implantación, destacando seis aspectos primordiales en toda implantación:

- Elementos clave que todo BSC debe contener: cada uno de esos elementos tiene su razón de ser, y su carencia puede conllevar que el modelo no alcance todo su potencial.
- Fases en el proceso de implantación: el BSC involucra a toda la organización, y por ello requiere de un cuidadoso proceso de implantación. Sugeriremos aspectos clave a tener en cuenta, típicos pasos o etapas, y errores más habituales en el diseño e implantación de los BSC.
- Despliegue a distintos niveles en la organización: el BSC no es sólo un modelo útil a nivel corporativo. Unidades de negocio y áreas funcionales pueden tener sus propios *scorecards*. Veremos cómo determinadas empresas han realizado el despliegue de sus BSC.
- Indicadores de gestión: de entre los posibles indicadores de gestión que se pueden utilizar, se han de seleccionar los más adecuados. Veremos las características que todo buen indicador debe tener. Haremos especial énfasis en indicadores para medir innovación, desarrollo de nuevos productos y desempeño en entornos de *e-business*.
- El papel de las personas como motor de la implantación: el BSC tiene un enfoque integrador, y tanto su diseño

El *Balanced Scorecard*

Un modelo de gestión para el alineamiento estratégico

como su implantación requieren de la participación de numerosas personas de la organización, cada una desde su posición y asumiendo distintas funciones.

- Relación con otros modelos: es frecuente encontrar empresas inmersas en numerosos proyectos e implantando, a través de diferentes equipos y departamentos, varias “herramientas” de *management*. Analizaremos las relaciones del BSC con modelos de calidad como el EFQM, indicadores como el EVA, herramientas como el *Hoshin Planning*, y enfoques como la Gestión del Conocimiento y el Capital Intelectual, entre otros.

¿A QUIÉN VA DIRIGIDO?

El BSC tiene un enfoque integrador, y tanto su diseño e implantación como su posterior uso involucra a muchas personas en la organización. El BSC se ha implantado en organizaciones grandes y pequeñas, con y sin ánimo de lucro, en empresas industriales y de servicios.

Por tanto, creemos que este seminario es de gran utilidad para cualquier directivo que quiera conocer más sobre este modelo de gestión, ya ejerza su responsabilidad en Dirección General, Dirección de un Área o Unidad de Negocio, o en alguna dirección funcional como, por ejemplo, Financiera, Planificación, Sistemas, Control, Calidad, Personal, Comercial o Producción.

¿QUÉ APORTARÁ ESTE SEMINARIO?

Un mayor conocimiento del BSC como modelo de gestión que ayuda a la implantación de la estrategia. Proporcionaremos numerosos ejemplos prácticos de implantación, y destacaremos los aspectos clave en implantaciones con éxito.

COORDINADOR DEL PROGRAMA

Alberto Fernández
Profesor Adjunto, IESE
Master en Economía y Dirección de Empresas, IESE
Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales, UNED

PLAN DE TRABAJO

	Miércoles 25
8:30 - 9:00	RECEPCIÓN DE PARTICIPANTES
9:00 - 9:15	INTRODUCCIÓN <i>Prof. Alberto Fernández, IESE</i>
9:15 - 10:15	EL BALANCED SCORECARD COMO MODELO DE ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO <i>Prof. Alberto Fernández, IESE</i>
10:15 - 11:30	¿POR QUÉ LOS INDICADORES FINANCIEROS NO SON SUFICIENTES? <i>Prof. Eric Weber, IESE</i>
11:30 - 12:00	DESCANSO
12:00 - 13:15	EL PROCESO DE DISEÑO E IMPLANTACIÓN DE UN BALANCED SCORECARD <i>D. Francisco Trullenque, Socio, Sponsor Management Consulting</i>
13:15 - 13:45	TRABAJO EN EQUIPO
13:45 - 15:00	DISCUSIÓN DE UN CASO <i>Prof. Antonio Dávila, Stanford University, y Prof. en excedencia, IESE</i>
15:00 - 16:00	ALMUERZO
16:00 - 17:00	EL BALANCED SCORECARD Y LA INNOVACIÓN <i>Prof. Antonio Dávila, Stanford University, y Prof. en excedencia, IESE</i>

PLAN DE TRABAJO

17:15 - 18:00

EL PROCESO DE IMPLANTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN UNI2

D. Antonio Millán, Director del Sistema de Información de Pilotaje Estratégico, UNI2 - Lince Telecomunicaciones

18:00 - 19:00

ELABORACIÓN, IMPLANTACIÓN E INTEGRACIÓN DEL BALANCED SCORECARD EN NOVARTIS FARMACÉUTICA

D. Juanjo Francesch, Head Business Information & Controlling, Novartis Farmacéutica, S.A.

19:00 - 20:00

PANEL DE INVITADOS

Moderador: Prof. Alberto Fernández, IESE

Jueves 26

8:30 - 9:30

IMPLANTACIONES DE BALANCED SCORECARD: LECCIONES APRENDIDAS

Prof. Alberto Fernández, IESE

9:30 - 11:00

EL BALANCED SCORECARD Y LA GESTIÓN DEL CAMBIO: TRANSFORMANDO LA ESTRATEGIA EN RESULTADOS A TRAVÉS DE LAS PERSONAS

D. Pablo Diego, Socio Director, Sponsor Management Consulting

11:00 - 11:30

DESCANSO

11:30 - 12:30

LA IMPLANTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD EN RENFE

D. Alberto Gayoso, Director de la Dirección por Objetivos y Acciones Estratégicas, RENFE

12:30 - 13:45

RELACIÓN DEL BALANCED SCORECARD CON OTROS MODELOS DE GESTIÓN

Prof. Alberto Fernández, IESE

13:45 - 14:00

CONCLUSIONES

Prof. Alberto Fernández, IESE

Fecha y lugar de celebración

Madrid, 25 y 26 de octubre de 2000
IESE Madrid
Camino del Cerro del Águila, 3
(Ctra. de Castilla, km 5,180)
28023 Madrid

Derechos de inscripción

125.000 ptas.	751,27 €
MIEMBROS DEL IESE (30% dto.)	
87.500 ptas.	525,89 €
ANTIGUOS DEL IESE (10% dto.)	
112.500 ptas.	676,14 €

Para más información

IESE Madrid
Dpto. Formación Permanente
Tél.: 91 211 30 65
91 211 30 56
Fax: 91 211 30 43



Avda. Pearson, 21
08034 Barcelona
Tel.: 93 253 42 00
Fax: 93 253 43 43

Camino del Cerro del Águila, 3
(Ctra. de Castilla, km 5,180)
28023 Madrid
Tel.: 91 357 08 09
Fax: 91 357 29 13

www.iese.edu