



# Balanced Scorecard y Cuadro de mando

## Aspectos fundamentales y diferencias

### Links, Bibliografía y ejemplos

Dr. Alfonso López Viñegla

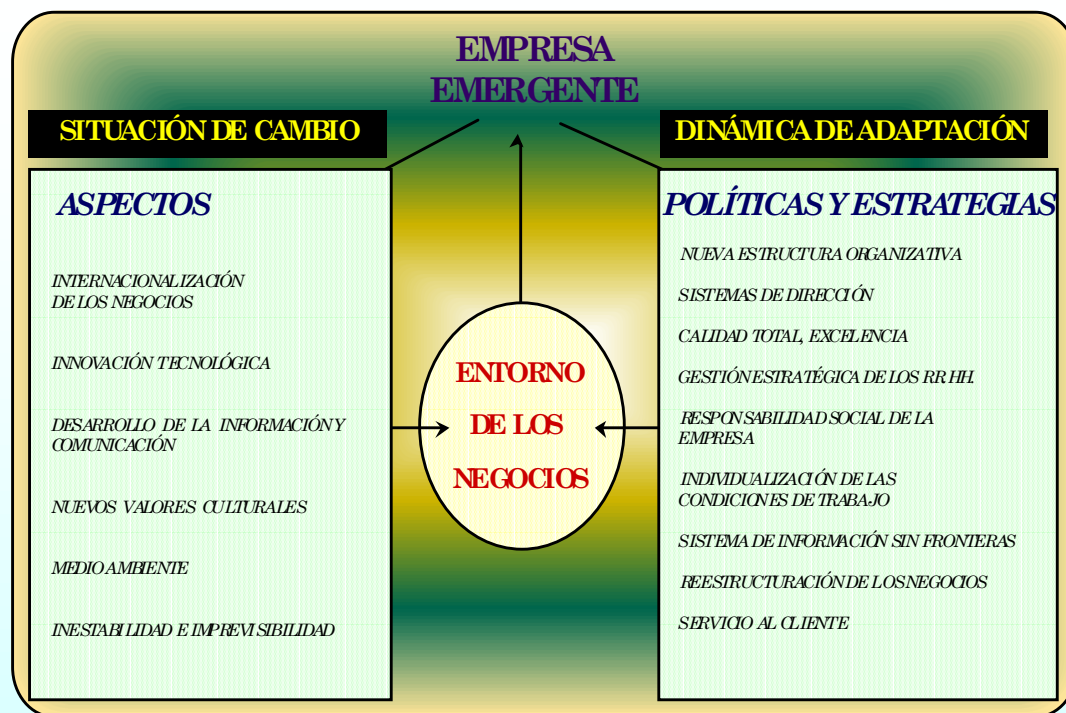
Enero 2002

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

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

## 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)



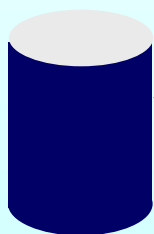
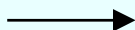


## Barrera operativa

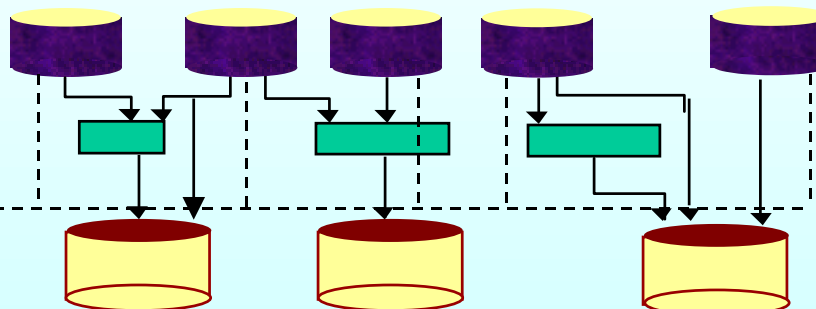
- Actualmente, los **sistemas de información** en las entidades tienen un carácter básicamente **transaccional (lineal)** y NO están diseñados para aprovechar de manera óptima el **proceso de toma de decisiones**:

### SISTEMAS TRANSACCIONALES

Entorno Actual



Contabilidad



Ficheros de datos operacionales y maestros

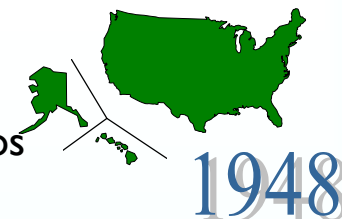
Interfases para estructuración de datos. Informes “ad hoc”

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 al. (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)



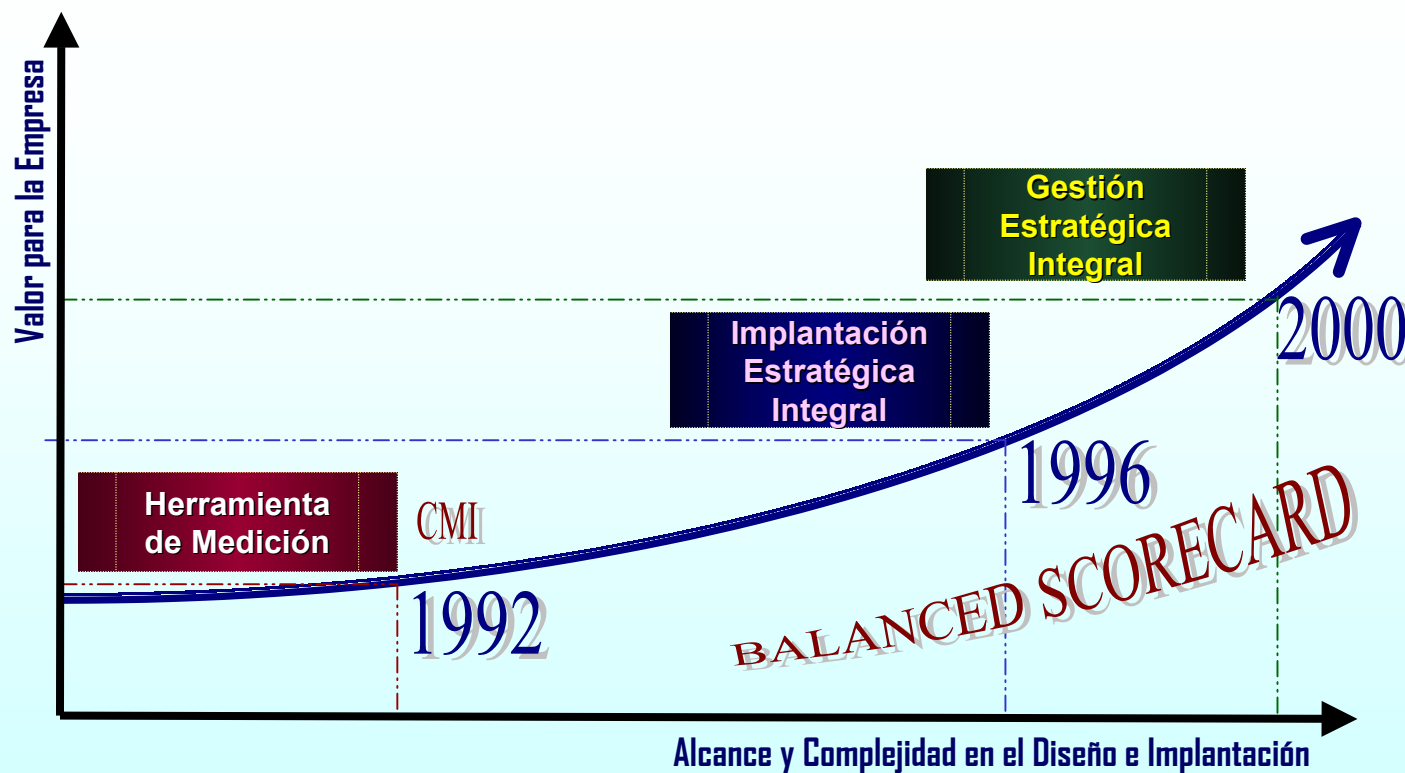
Los **Cuadros de Mando** constituyen verdaderas **herramientas de cambio** en el **control de gestión**, sobre todo debido a que nos permiten responder cada vez mejor a las nuevas estrategias y posturas que se toman en las empresas, dando un mayor privilegio si cabe a la **reacción** que a la planificación.



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



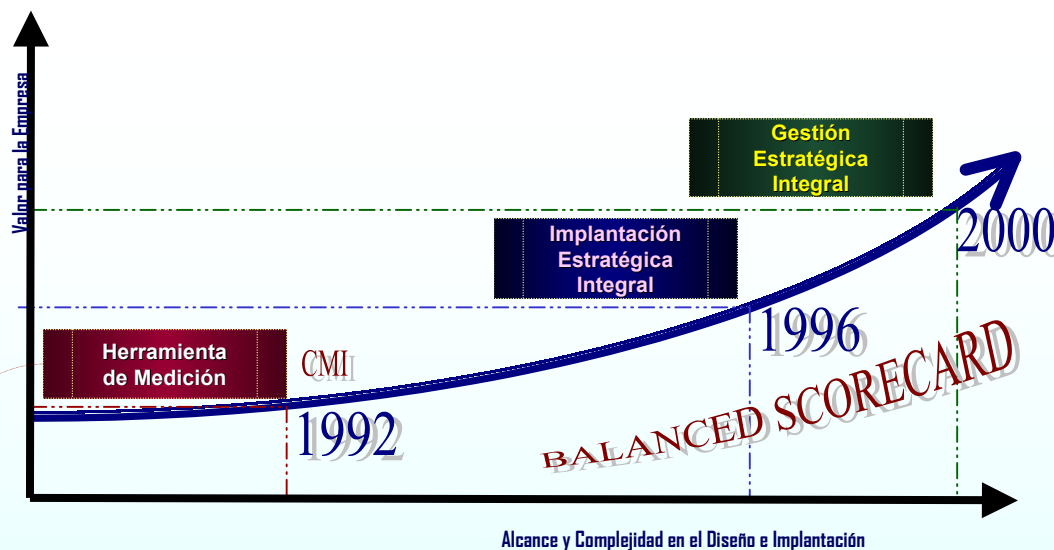
## Evolución del Balanced Scorecard







## ... También una herramienta de medición



### Factores Clave de Éxito (CSF)

J.F. Rockart (1979)



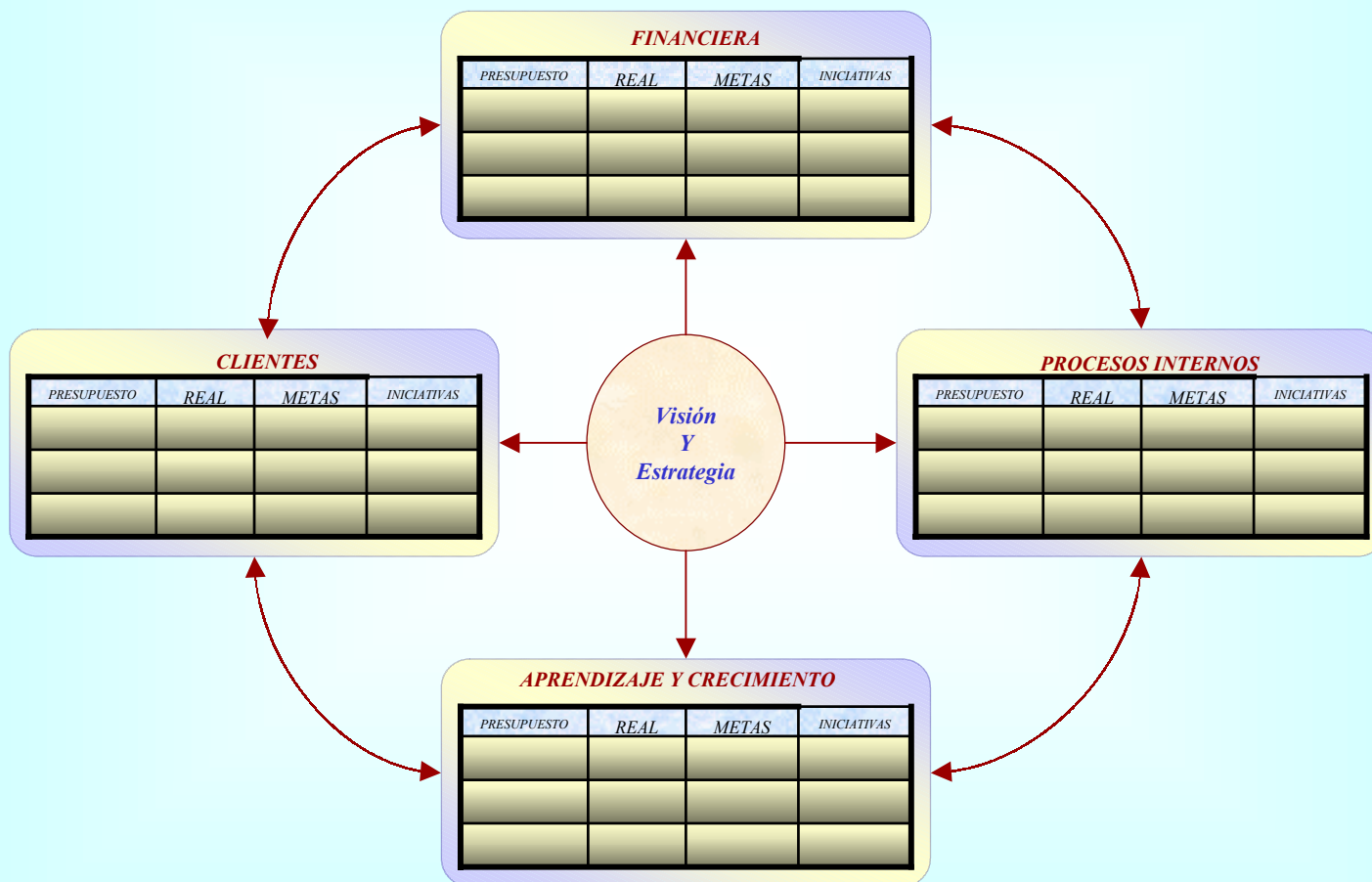
Determinar las **necesidades de información para la Dirección**

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



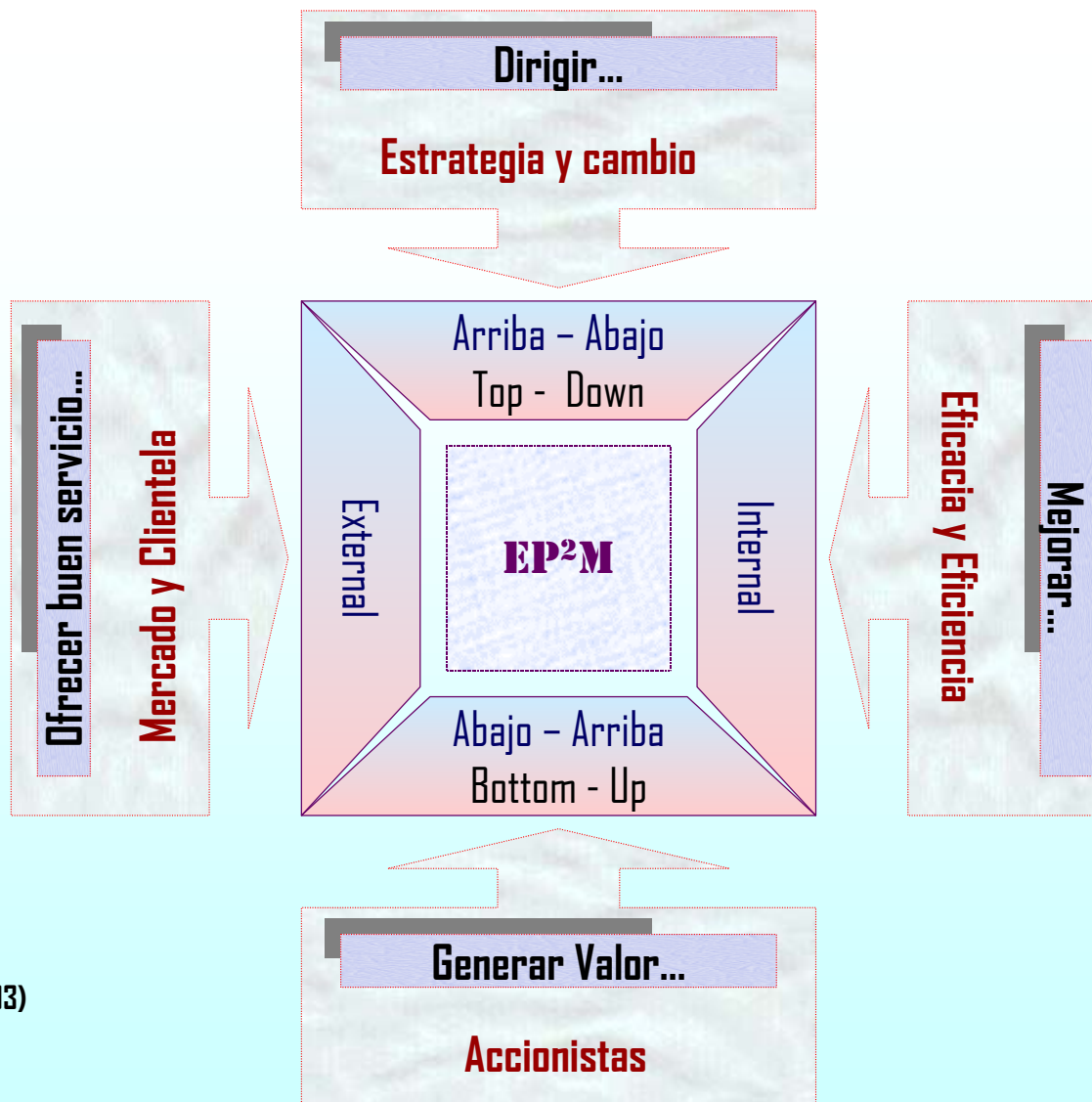
## ...otros modelos de gestión vinculados con la Estrategia I



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

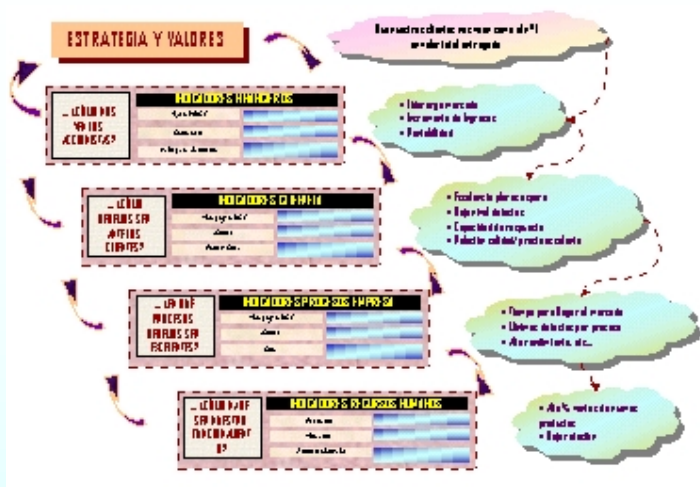
... Las medidas **FINANCIERAS** deben ser complementadas por las no financieras



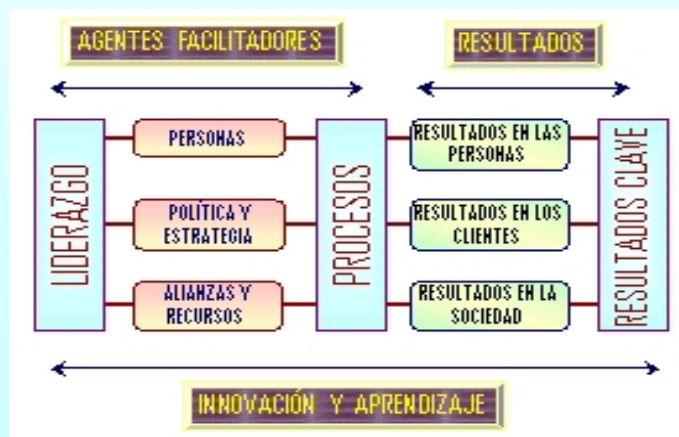
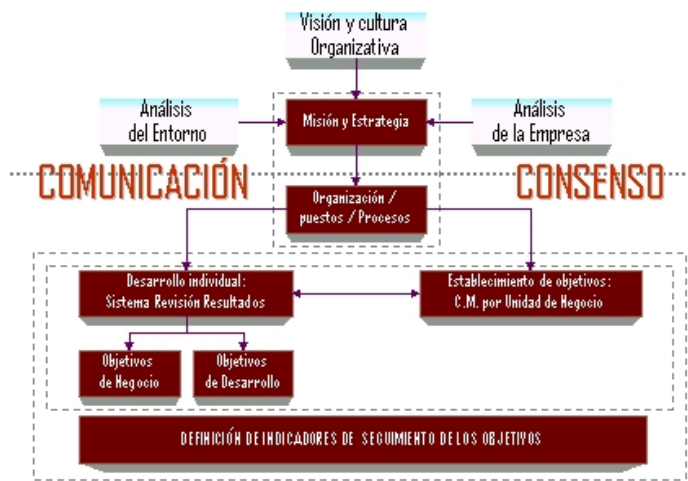
# ...otros modelos de gestión vinculados con la Estrategia IV



L.S. Maisel (1992)



M. Hernández y A. López (1999)



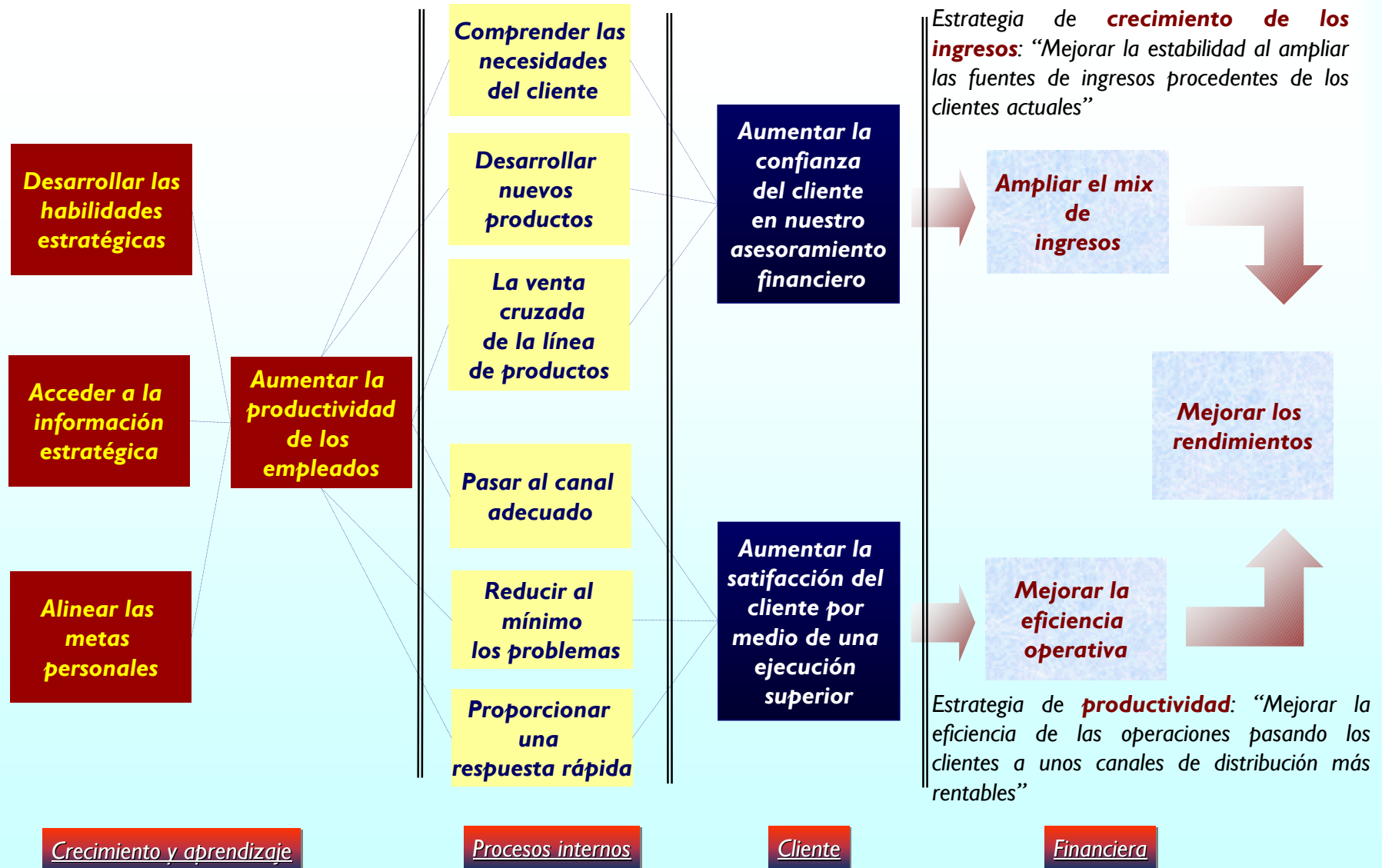
EFQM







## 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.



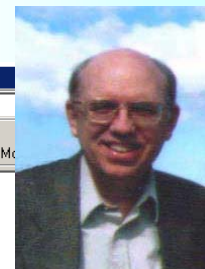
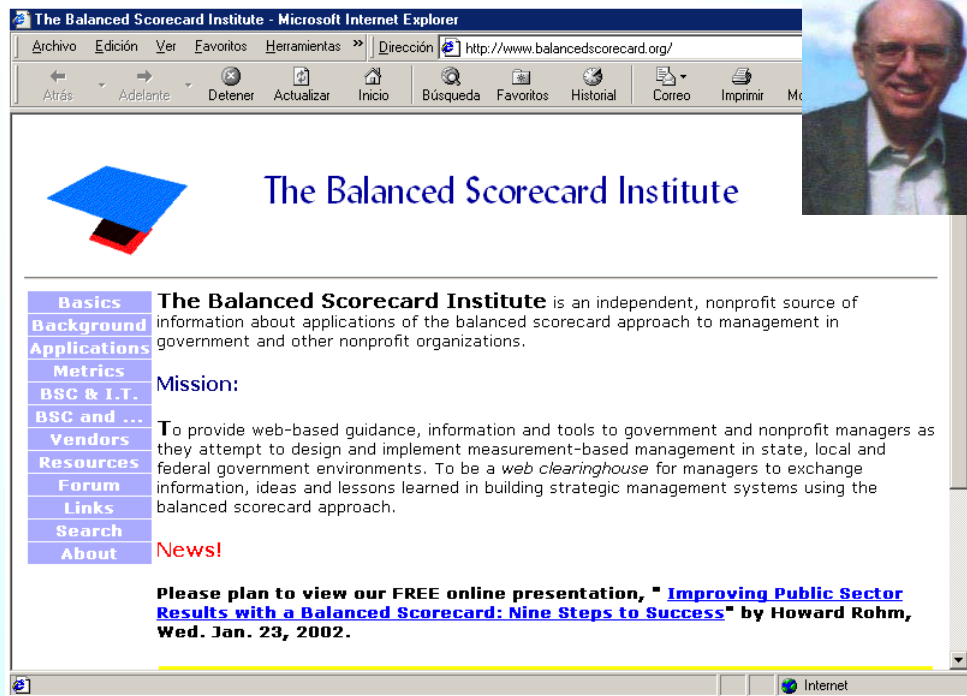
<http://www.bscol.com>



## 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



<http://enap.uquebec.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



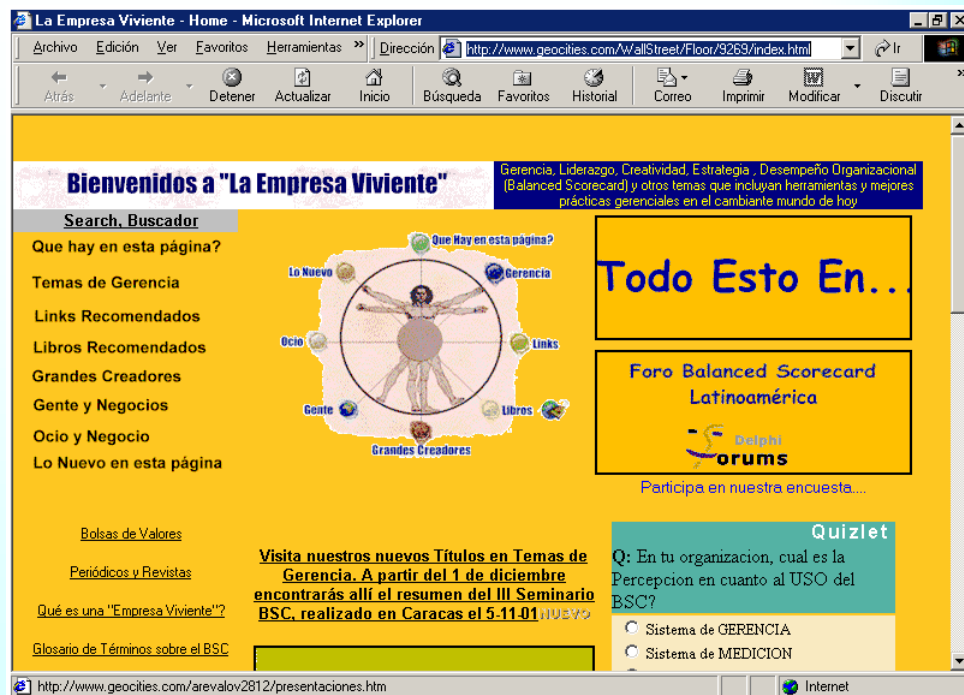
<http://enap.quebec.ca/tbord>



## 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

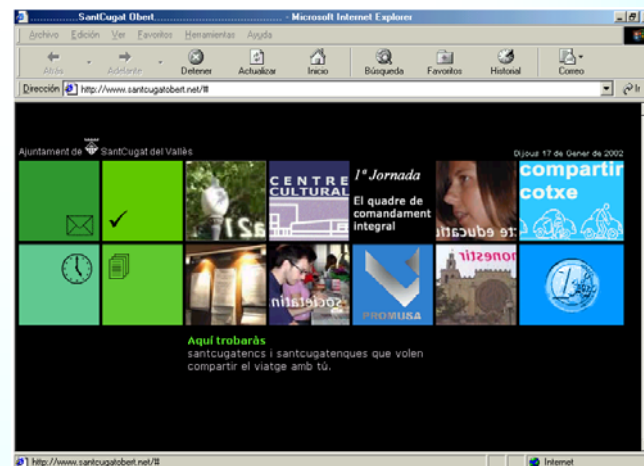
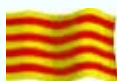
Alfonso López Viñegla - Enero 2002

## 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>





*Ayuntamiento de Sant Cugat*



Gestión estratégica en la Administración pública

Alfonso López Viñegla - Enero 2002

## 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

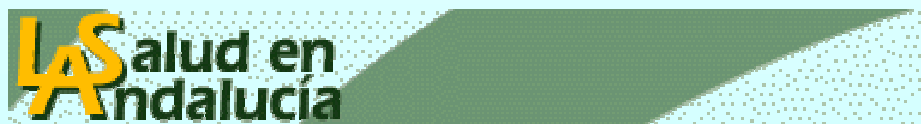


Puertos del Estado

**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/>



*Ayuntamiento de Sant Cugat*



Gestión estratégica en la Administración pública

Alfonso López Viñeola - Enero 2002

## 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://cuadrodemandando.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>

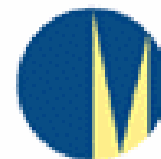


## Ejemplos interesantes en Internet V... Sector público

*Ayuntamiento de Moreland:*

Australia

año 1999-2000



Moreland City Council

[http://www.moreland.vic.gov.au/publications/arep2000\\_corpdevelop.htm](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](http://www.lincoln-info.org.uk/about/services_1.htm)





*Ayuntamiento de Sant Cugat*

## Libros sobre BSC...

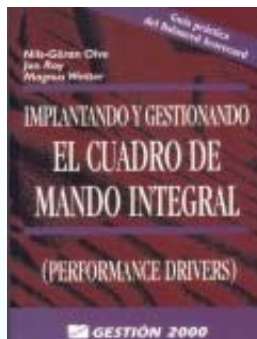


Gestión estratégica en la Administración pública

Alfonso López Viñeola - Enero 2002

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

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

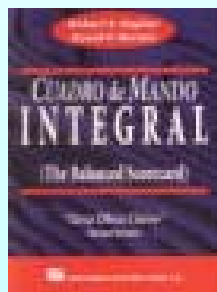


### **El Cuadro de mando integral de RRHH vinculando las personas, la estrategia y los resultados de la empresa**

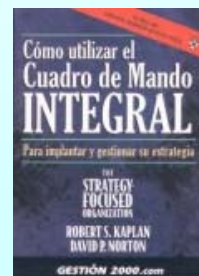


**BRIAN E. BECKER  
MARK A. HUSELID  
DAVE ULRICH**

### **CUADRO DE MANDO INTEGRAL (The Balanced Scorecard)**



**ROBERT KAPLAN  
DAVID NORTON**



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



*Ayuntamiento de Sant Cugat*

## Libros sobre Cuadro de mando...



**ALFONSO LÓPEZ VIÑEGLA**

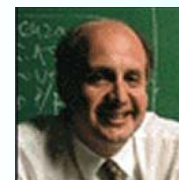
[HTTP://CUADRODEMANDO.UNIZAR.ES](http://CUADRODEMANDO.UNIZAR.ES)

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



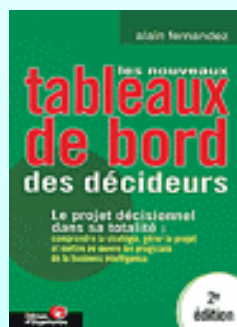
Gestión estratégica en la Administración pública

*Alfonso López Viñegla - Enero 2002*



**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*