



TALLER SOBRE BALANCED SCORECARD-TABLERO DE COMANDO

Introducción:

Dado el crecimiento de la importancia del Balanced Scorecard (BSC) en Guatemala y Centro América, el día 28 de Enero, PCA y ©Strategylink, en conjunto con la Empresa de Capacitación Pericia, desarrolló el Taller denominado “Balanced Scorecard (BSC), Tablero de Comando: Convirtiendo las Estrategias en Excelentes Resultados”.

Dicho taller fue conducido por el Prof. Mario Vogel, quien es catalogado el experto número 1 del BSC en latinoamerica. Prof. Mario Vogel, es consultor internacional, especializado en sensibilización y diseño de BSC, presidente del Club Tablero de Comando, el sitio líder en Latinoamerica en BSC, el cual cuenta con más de 50,000 socios activos a la fecha. Él ha desarrollado este tipo de Talleres en más de 20 Países de Latinoamerica y Europa.



De izquierda a derecha, Ing. Arturo López, Ing. Ricardo Alvarado, Prof. Mario Vogel e Ing. Alvaro Reynoso

Además para apoyar con experiencias empresariales y gubernamentales en implementación del BSC, se contó con la presentación de dos casos exitosos en el diseño e implementación del BSC en Latinoamerica, el primero fue del sector privado, para lo cual contamos con la presencia de la empresa Inyectores de Plástico y la segunda fue del sector gobierno, del gobierno de México.

El Ing. Jon Zabala, presentó el caso de las ‘Empresas del Grupo Industrial de Empaques Embalajes y Complementos’, quién es miembro del equipo de diseño e implementación del BSC para las empresas del grupo a nivel regional. Finalmente presentó el Ing. Arturo López, miembro del equipo de diseño e implementación del sistema de toma de decisiones (BSC) del Presidente Fox y actualmente encargado del Centro Estatal para la Planeación y Análisis del Gobierno de San Luis Potosí.

Aspectos Claves del Taller:

El taller contó con la asistencia y participación activa de alrededor de 100 personas de diferentes organizaciones, tanto privadas, como estatales, tales como: Aseguradora General, Aseinfo, Banco de Occidente, Banco SCI, BDF, Centro Distribuidor, Cervecería Centroamericana, Destiladora de Alcoholes y Ronés, Infarma, Ingenio Magdalena, Kimberly Clark, Molinos Modernos, Galletas GAMA, Productos INA Municipalidad de Guatemala, Perenco, Prensa Libre, PCA, Reproductores Avícolas, Ingenio Pantaleón, Sipesa, Representantes del Comisionado Nacional de Megaproyectos, Ministerio de Educación, Programa Nacional del Resarcimiento, Cementos Progreso, Intecap, y otros más.



Participación activa de los asistentes



El Ing. Ricardo Alvarado pronunciando las palabras de agradecimiento a los participantes

El taller dió inicio con palabras de agradecimiento del Ing. Ricardo Alvarado, Director General de PCA y de Strategylink. El Ing. Alvarado, se refirió a la importancia del BSC para todas las Organizaciones que hoy están enfrentando una intensa competencia y en el rol de la planeación estratégica y de la mejora del desempeño en los resultados de las empresas. Agradeció al Prof. Mario Vogel, al Ing. Arturo López y al Ing. Jon Zabala, su decidida participación en el evento, para finalmente agradecer

a los asistentes (muchos de ellos empresas que están ahora en el proceso de implementación de su propio BSC), su respuesta al taller y los instó a participar activamente.

El Prof. Mario Vogel dió inicio al taller hablando de los principales objetivos del taller:

- B** rindar a los participantes información útil
- S** ugerencias concretas para apoyarlos en el diseño e implementación del BSC
- C** rear un tablero de comando (BSC)

El Prof. Vogel, identificó las razones por las cuales el “97% de planes fracasan en alcanzar resultados”, haciendo énfasis en la diferencia entre usar herramientas de gestión enfocadas en la era de “taylor” y en la era del “conocimiento” y como el tablero de comando está apoyando la creación de una nueva clase gerencial, enfocada hacia la creación de valor. De acuerdo al Prof. Vogel la actitud de los colaboradores está íntimamente ligada al BSC, lo cual lo resumió en una frase: “dime como me mides y te diré como me comportaré”.



El Prof. Mario Vogel, trasladando sus experiencias a los asistentes al Taller

El taller se desarrolló en un ambiente de participación dinámica y aplicación de conocimientos de los asistentes, ya que el comprendió de un 30% de conceptos teóricos y un 70% de ejercicios prácticos de aplicación. Los participantes desarrollaron diferentes workshops, a través de trabajo en equipo, resolución de casos y del uso de la metodología de “aprender-haciendo”, todo ello para reforzar los conceptos fundamentales del BSC. Los participantes resolvieron casos relacionados con: “diseño de mapas estratégicos”, “determinación de KPI’s”, “diseño de la matriz tablero de Comando” y otros más, tanto para casos de empresas privadas, como para casos de empresas públicas. Los miembros de los grupos, realizaron diversas presentaciones de las resoluciones de los casos, creándose



Se aprecia como los miembros de uno de los grupos participantes en el Taller, presentan a los asistentes, su resolución de un caso práctico

así una dinámica de interacción y aprendizaje cooperativo entre todos los asistentes.

Finalmente, el Prof. Vogel presentó el procedimiento “paso a paso” para diseñar e implementar un “tablero de comando”, previo a la presentación de casos de experiencias prácticas, tanto del sector privado, como público.

Presentación de Casos de Aplicación:

El caso práctico del Sector Privado presentado, corrió a cargo del Ing. Jon Zabala, quien es Gerente de Cultura de Calidad para todas las Empresas del Grupo Industrial de “Empaques Embalajes y Complementos”. Jon Zabala es miembro del Grupo que está a cargo del diseño, despliegue e implementación del “tablero de comando” para 10 Empresas que operan en 4 diferentes países de la región, con más de 800 empleados.



El Ing. Jon Zabala transmitiendo sus experiencias en BSC a los asistentes

También presentó, el avance del proyecto denominado “optima”, el cual busca consolidar una cultura de calidad y excelencia en todas las empresas del Grupo. Se refirió a los puntos por los cuales su organización decidió la implementación del BSC, haciendo énfasis en dos puntos clave (i) el apoyo al crecimiento del negocio y (ii) el soporte al desarrollo del personal. Por otro lado, Jon Zabala se refirió a la relación existente entre gestión por competencias, ISO 9,000 y BSC, y como a través del uso del software

©Strategylink, el Grupo puede de una forma fácil, rápida y confiable administrar estas tres variables críticas de su cultura de calidad y efectividad.

Posteriormente, corrió a cargo del Ingeniero Arturo López la presentación del caso del sector público. Arturo López es Ingeniero en planeación estratégica del Instituto Tecnológico de Monterrey, miembro del equipo de implementación del Plan de gobierno de México, quienes usando la metodología del Balanced Scorecard, diseñaron el sistema de toma de decisiones del Presidente Fox ; se refirió al apoyo que el BSC permite a las Organizaciones del gobierno, a través de operacionalizar los planes y estrategias de desarrollo nacional. Habló sobre el modelo de planeación del gobierno de México, enfatizando en un enfoque de gobierno basado en resultados, impacto y efectividad y la importancia de contar con una metodología y un espacio para el análisis de la información y la toma de decisiones al más alto nivel.



El Ing. Arturo López, compartiendo sus experiencias en BSC a los asistentes

Arturo López presentó los diferentes componentes de un sistema de efectividad en el gobierno, apoyo institucional, tecnología, recurso humano e información, haciendo énfasis en el rol de los líderes y el patrocinador ejecutivo en el éxito del proyecto. También, se refirió al sistema de toma de decisiones (STD) del presidente Fox, soportado por el BSC y del rol que el “cuarto de guerra” y los sistemas de información tienen en el control, la toma de decisiones y la consecución de las metas del gobierno.

Finalmente Arturo López, se refirió a los beneficios de un sistema de toma de decisiones, soportado por el BSC, tanto para el gobierno, dentro de los cuales destacó los siguientes: clarificar la visión de país a las secretarías, trasladando su estrategia a términos operacionales y tomando las acciones necesarias en los diferentes gabinetes, generar consensos y priorización, alineación de objetivos, indicadores e iniciativas con la estrategia general, distribución óptima y transparencia del uso de los recursos y generar los cimientos de un modelo de mejora continua para el gobierno.



Al taller asistieron diferentes personalidades del Gobierno, la industria, el sector financiero, Empresas de comercialización, entidades descentralizadas y de distintas universidades, los cuales compartieron sus experiencias en los grupos de trabajo. Todos los asistentes coincidieron de que este tipo de eventos, apoyan en el país, la creación de una cultura de excelencia y productividad de todos los sectores y actores de la sociedad y principalmente fomentan la importancia de administrar en base a estrategia, como fuente de la ventaja competitiva, a través de trasladar la visión y estrategias en

acciones concretas y estas acciones, en resultados que permitan un crecimiento sostenido.

Finalmente, El Ing. Ricardo Alvarado, dió el agradecimiento a todas las personas y entidades que participaron en el taller, principalmente al Profesor Mario Vogel, al Ingeniero Arturo López y al Ingeniero Jon Zabala, quienes con su presencia nos permitieron compartir la relevancia que en los siguientes años tendrá el BSC en latinoamerica como herramienta de generación de valor y competitividad, tanto para organizaciones privadas, como públicas.