

*“El Balanced Scorecard no
es sólo un sistema de medición, sino
un modelo de gestión de la estrategia”
Robert Kaplan*

1. Introducción

Considerada como una de las “ideas más brillantes de los últimos setenta y cinco años” por la revista Harvard Business Review, la herramienta del **Balanced Scorecard (BSC)** ha permitido a muchísimas empresas y entidades, tanto del sector privado como del público y de organizaciones sin fines de lucro, la implementación y ejecución exitosa de sus planes estratégicos.

En este curso los alumnos podrán aprender tanto el marco conceptual como la forma práctica de aplicar lo que está considerado a nivel internacional como el “state of the art” en lo que se refiere no solo a planificar sino a como ejecutar la estrategia.

En ese sentido, los participantes podrán aprender a construir y articular sus estrategias utilizando el Balanced Scorecard y los Mapas Estratégicos, permitiendo traducir la estrategia en términos operativos, al mismo tiempo de alinear las diversas unidades de la organización en torno a la estrategia previamente consensuada.

El curso explica el proceso detallado de la construcción de los elementos típicos que forman parte del BSC: objetivos, indicadores, metas, iniciativas, responsable y presupuesto, partiendo de una definición clara y consensuada de la estrategia, misma que se refleja en el Mapa Estratégico.

II. Objetivos

Al terminar el curso los alumnos:

- ✓ Habrán adquirido los conocimientos necesarios para formular la estrategia de sus organizaciones y traducirlas en términos operativos, haciendo uso del BSC.
- ✓ Clarificar sus respectivas estrategias con la construcción de los Mapas.
- ✓ Identificar los procesos internos claves que conducen al éxito
- ✓ Alinear los diversos activos de la organización para conseguir el mayor impacto posible.

III. CONTENIDO

1. Introducción: Como surge el Balanced Scorecard? De la medición del desempeño a la gestión de la estrategia. Los cinco principios de las “Organizaciones focalizadas en la estrategia”.

Estudio de caso: Cómo la Mobil se transformó en una Organización Centrada en la Estrategia.

2. El Proceso de la Estrategia : las seis etapas

- A. Desarrollo de la Estrategia
 - a. Misión, Visión y Valores
 - b. Análisis Estratégico
 - c. Formulación de la Estrategia
- B. Planificación de la Estrategia

- a. Mapa
- b. CMI : objetivos, indicadores, metas, iniciativas
- c. Presupuesto Estratégico: (STRATEX)
- C. Alinear la Organización
 - a. Unidades de Negocio
 - b. Unidades de Soporte
 - c. Colaboradores (“Hacer de la Estrategia el Trabajo de Cada uno”)
- D. Planificar las Operaciones
 - a. Mejora clave a los procesos
 - b. Planificación de ventas
 - c. Planificación de la Capacidad de los Recursos
 - d. Presupuestos
- E. Controlar y Aprender
 - a. Revisión de la Estrategia
 - b. Revisión de las Operaciones
- F. Probar y Adaptar
 - a. Análisis de la Rentabilidad
 - b. Correlación de la Estrategia
 - c. Estrategias Emergentes.

DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

3. La importancia de la Visión, La Misión y los Valores.
4. Análisis del Ambiente externo y elaboración de escenarios.
5. Análisis Sectorial y Factores Críticos de Suceso. El modelo las cinco fuerzas de Porter

Análisis SWOT aplicado al análisis del Ambiente Interno. La matriz de interrelaciones.
6. Objetivos Estratégicos y Estrategias Competitivas. Innovación de Valor (“Value Innovation”). La Estrategia de Océano Azul. Estudios de caso.
7. Formulación de la Estrategia: estrategias genéricas de Porter. Las Disciplinas de Valor.

PLANIFICACION DE LA ESTRATEGIA

8. Definición de los Objetivos Estratégicos. Diseño del Mapa en las cuatro perspectivas del BSC.
9. Construcción del Cuadro de Mando Integral (CMI): objetivos, indicadores, metas, iniciativas, presupuesto, responsable.

ALINEACION DE UNIDADES Y LAS PERSONAS

10. Cómo alinear las unidades de negocios y las unidades de apoyo a la estrategia.
11. Como alinear a los colaboradores a la estrategia de la organización.

PRESENTACION DE TRABAJOS

12. Análisis y discusión de los trabajos sobre Planificación e Implementación de la Estrategia con el BSC por parte de los equipos de alumnos.

IV. METODOLOGIA DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE.

Con una fuerte orientación "constructivista", el curso presupone la activa participación de los alumnos. Para el efecto se parte de una dinámica vivencial para posteriormente realizar trabajos

de discusión en grupos, ejercicios, presentaciones, y retroalimentación por parte de los mismos alumnos participantes.

V. METODO DE EVALUACION DEL CURSO.

El método de evaluación refleja la orientación pedagógica del curso, con un mayor énfasis en los aspectos prácticos y de aprendizaje continuo, incluyendo como parte central de la evaluación la elaboración de un trabajo práctico de Planificación y Gestión Estratégica para una Organización, trabajo que puede ser elaborado individualmente o en equipo de hasta tres integrantes. Otros elementos a ser considerados en la evaluación incluyen la participación individual, los controles de lectura y la presentación de los avances en el trabajo práctico.

Los porcentajes específicos serán definidos luego de la primera reunión con el grupo. En principio se basaría en:

1. Participación: 10%
2. Controles de Lectura: 20%
3. Presentación de avances de Trabajos Prácticos: 30%
4. Trabajo Final (incluye: i) trabajo escrito ii) presentación en Power Point iii) Defensa Oral: 40%

VI. BIBLIOGRAFIA BASICA

1. Kaplan, Robert S. y Norton, David P. (2008). "The Execution Premium. Integrando La Estrategia y las Operaciones para Lograr Ventajas Competitivas". Barcelona. Harvard Business Press. Deusto.
2. David, Fred R. (2004). Conceptos de Administración Estratégica. 9na. Ed. México: Pearson-Prentice.
3. Thompson & Strickland (2003). Administración Estratégica. Texto y Casos. 13ª. Edición. México, D.F.: McGraw-Hill.
4. Kaplan, Robert S. y Norton, David P. (2004). "Mapas Estratégicos". Madrid: Editorial GESTION 2000.
5. Kaplan, Robert S. y Norton, David P. (2000). "Cómo Utilizar el Cuadro de Mando Integral. The Strategy-Focused Organization". Editorial GESTION 2000. Madrid.
6. Mintzberg y Quinn (2006). El proceso de la Estrategia. 4a. Edición. São Paulo: Editora Bookman.
7. Fernández, Alberto (2001). "El Balanced Scorecard. Ayudando a Implantar la Estrategia". Revista de Antiguos Alumnos. IESE. España., marzo de 2001, pp. 32-42.
8. Dávila, Antonio (1999). "Nuevas herramientas de control: El Cuadro de Mando Integral". Revista de Antiguos Alumnos. IESE. España, septiembre de 1999, pp. 34-40.
9. Nisembaum, Hugo (2000). "A Competência Essencial". São Paulo: Editorial Infinito.
10. Mauborgne, Renée y Kim, W. Chan (2005). A Estratégia do Oceano Azul - Como Criar Novos Mercados e Tornar a Concorrência Irrelevante. São Paulo: Editora Campus.

VII. INVERSIÓN Y CERTIFICACIÓN

- ✓ Certificado expedido por la Facultad de Ingeniería – UNA.
- ✓ Inversión: G 2.200.000, incluye materiales de lectura y de práctica.-

VIII. CURRÍCULUM RESUMIDO DEL TITULAR DEL CURSO

José Félix Bogado Tábacman

- ✚ Título de Master of Science en Economía, del London University (Inglaterra). Doctorando en Administración de la Universidad de Jaén – España. obtuvo el Diploma de Estudios Avanzados –DEA. Pendiente defensa de la tesis para obtener el título de Doctor.
- ✚ Certificación Internacional en Balanced Scorecard, por parte de los creadores de esta herramienta, los doctores David Norton y Robert Kaplan, luego de realizar el curso en Cambridge, EE.UU. y aprobar los exámenes correspondientes.
- ✚ Ex Vice Decano de la Facultad de Economía de la Universidad Autónoma de Puebla (México)
- ✚ Ex Vice Director Académico de la Universidad Autónoma de Chapingo (México).
- ✚ Ex Director de Investigación y Postgrado de la Universidad Autónoma de Asunción (UAA) 2002-2007. Actual miembro de la Comisión de Postgrados de la UAA.
- ✚ Profesor en diversas universidades del País y del Extranjero en temas de planificación estratégica, Balanced Scorecard, marketing estratégico, planificación estratégico de Recursos Humanos, Investigación de Mercados.
- ✚ Coordinador y Profesor Titular del Diplomado de Balanced Scorecard impartido en seis ediciones en la UAA.
- ✚ Director Ejecutivo del XII Congreso Iberoamericano de Capacitación y Desarrollo de Recursos humanos de la FIACYD. 2001.
- ✚ Miembro de la C.D. de la APARH y del Comité Estratégico del Club de Ejecutivos del Paraguay.
- ✚ Facilitador en Talleres de Diagnóstico y Planificación para diversas entidades : Secretaría Técnica de Planificación (STP), Unión de Gremios de la Producción (UGP), CAPECO, Alter Vida, Caja Mutual de Cooperativistas del Paraguay (CMCP).
- ✚ Consultor en Planificación Estratégica con Balanced Scorecard para Instituciones Técnicas del Estado (INTN, INAN, ONA) y público-privadas (ONPEC) dentro del programa de FoCoSep con apoyo de la Comunidad Europea (CE).
- ✚ Consultor del BID para la Planificación Estratégica de la Dirección Nacional de Aduanas con la herramienta de Balanced Scorecard.
- ✚ Consultor en Planificación Estratégica con Balanced Scorecard para diversas empresas privadas : Condor S.A.C.I. (representante de Mercedes Benz), Pharma-Arte, Lácteos Doña Ángela –Agroindustrial Guarapi, Consorcio Ingeniería Electromecánica S.A. (CIE)
- ✚ Director Nacional del Proyecto de Fortalecimiento de la Competitividad del Sector Exportador Paraguayo (FoCoSEP) con la cooperación de la Comunidad Europea y a cargo de la Secretaría Técnica de Planificación (STP), y Miembro del Grupo Impulsor de la Agenda Nacional de Competitividad – Visión Paraguay 2030.