



Grupo GM

# MODELO ESTRATÉGICO, INSTITUCIONALIZACIÓN DE GRUPO GM : BALANCED SCORECARD (BSC)

## SCORECARD

- Diseño, Desarrollo, Implementación y Seguimiento de:
- 1 Mapa de Objetivos Estratégicos (27 Objetivos).
- 13 Iniciativas Estratégicas.
- 80 indicadores con metas entre estratégicos y operativos en 4 perspectivas.
- 31 monitores de desempeño para puestos clave de la organización.
- 8 Foros de Desempeño.

## PROYECTO

- **Nombre:** "Modelo Estratégico GM"
- **Duración:** 7 meses Fase 1 y 6 Meses Fase 2. Total 13 meses.
- **Etapas:** Proyecto y Seguimiento
- **Prácticas Implementadas:** Balanced Scorecard (Plan Estratégico - Sistema de Gestión). Arquitectura Organizacional.
- **Industria/Sector:** Automotriz/ Distribuidor

Grupo GM se dedica a la venta y distribución de autos, concesionario de las marcas General Motors y Cadillac, con presencia en buena parte del estado de Veracruz con ventas anuales superiores a los \$500 millones de pesos. GM tenía la intención de profesionalizar la GESTIÓN de la empresa, y tenía dudas sobre que hacer para desarrollar un Grupo mas institucional y mejorar su desempeño general.

**RETO:** Tener un plan estratégico que definiera el rumbo del Grupo que sirviera como guía para todo el personal de lo que se quiere y como se quiere lograr. Definir un sistema de medición y de comunicación (sistema de gestión) para monitorear el desempeño de la empresa y de los puestos hacia el cumplimiento de la estrategia y de las responsabilidades de sus puestos.

**RESPUESTA:** En una Primera etapa, Caltic trabajó primero con la dirección general y con el equipo ejecutivo, para desarrollar en conjunto un plan estratégico traducido a términos operativos, bajo la metodología "Balanced Scorecard". Se desarrolló el sistema de gestión del Grupo, definiendo monitores de desempeño para los puestos clave de la organización alineados al BSC del grupo y se definieron foros de desempeño en donde serían revisados.

Antes de comenzar la 2ª etapa, la estrategia de la organización no estaba alineada a la Estructura Organizacional, por lo que se tuvo que diseñar e implementar una nueva Arquitectura Organizacional.

En una segunda etapa se implemento el sistema de gestión y se utilizó un software para la administración del BSC del grupo (Artus para bases de datos, Stratego para BSC), montando en internet la plataforma tecnológica y permitiendo a todos los ejecutivos y puestos clave revisar el resultado de sus indicadores y el cumplimiento de sus metas en los foros de desempeño establecidos a los diferentes niveles de la organización. (Dejando para una posterior etapa, vincular los resultados de indicadores a la compensación)

**RESULTADOS:** Se obtuvo una alineación estratégica entre los dueños, directivos, ejecutivos y mandos medios, permitiendo a todos saber los que, como, cuando y quien. Se tiene una empresa mas institucional con un enfoque a resultados y con mayor formalidad en la gestión de la ejecución de la estrategia y de la gestión de la operación (procesos, día a día). Se tiene mejor comunicación y coordinación entre jefes y subordinados y entre las diferentes áreas de la empresa. Se tiene mayor claridad sobre lo que cada puesto es responsable y lo que aporta a través de su desempeño al cumplimiento de la estrategia.