


# **INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES**






## *I DIPLOMADO SUPERIOR EN EVALUACIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS*

***Ing. Roberto Torres Acosta***





# ***PLANIFICACION Y ALINEAMIENTO ESTRATEGICO PARA NEGOCIOS DE SERVICIOS***



# PLANIFICACION Y ALINEAMIENTO ESTRATEGICO PARA NEGOCIOS DE SERVICIOS


---

## INTRODUCCION

### CAPITULO I - CALIDAD EN LA ORGANIZACION

1. Calidad
2. Los sistemas de calidad
  - a. Iso 9000
  - b. Qs 9000
  - c. Iso 14000
  - d. Seis sigma
  - e. Premio de calidad Malcolm Baldrige
3. Creación de un enfoque al cliente

### CAPITULO II - PLANIFICACION ESTRATEGICA

1. Planificación
  2. Vision - misión
  3. Sectores estratégicos de la empresa
  4. Información: escenario interno y externo
  5. Portafolio de sectores estratégicos
  6. Factores críticos de éxito
  7. Diagnostico organizacional: toda
  8. Areas de iniciativa estratégica
  9. Maniobras estratégicas y proyectos
- 
- 

## TO ESTRATEGICO

1. Cuadro de mando integral
2. Perspectivas del tablero de comando
3. El mapa estratégico por perspectivas
4. Importancia de la planeación y la ejecución
5. Alineamiento corporativo
6. como alcanzar la excelencia organizacional
7. Gestión de excelencia mediante BSC
8. La organización como sistema
9. Tablero o cuarto de innovación estratégica
10. Dirección estratégica de la misión y visión
11. Elementos para la construcción de mapa estratégico y tablero central de comando BSC
12. Tablero central de comando BSC

## CAPITULO IV - APLICACIÓN PRÁCTICA: CASO AGENCIA DE VIAJES

1. Valores, principios, visión y misión
2. Perspectivas organizacionales
3. Mapa de enlace
4. Matriz de iniciativa
5. Tabla de indicadores
6. Los KPI's y su definición
7. 3m's (medidas, metas y medios)
8. Tablero central de comando - BSC

## INTRODUCCION

---

*La crisis financiera de Estados Unidos no se quedará solo en ese país, de hecho ya ha empezado a afectar a otros países y sus efectos serán desde la reducción del comercio, limitaciones al crédito, colapso de los mercados inmobiliarios y la volatilidad de los mercados de valores internacionales. Lo podemos medir empezando en el hecho de que el FMI reajustó las previsiones de crecimiento para algunos de los países de América del Sur, bajando la tasa de crecimiento.*

*El Ecuador tiene previsiones pesimistas de crecimiento por parte del FMI del 2,9%, sin embargo según las estimaciones del gobierno la economía ecuatoriana crecerá por encima del 4% y tendrá una inflación ligeramente superior al 5%, situación que no parece llegará a concretarse porque no se logran superar los problemas dados por el fuerte invierno sufrido por el país y por efectos de la inflación internacional.*

*Se suma la incertidumbre por el ambiente político en un año que se debe presentar la nueva constitución por parte de la Asamblea y el referendo para su aprobación, en donde se decidirá el futuro del Ecuador.*

*Con esta situación es imprescindible realizar todas las actividades y más aún las empresariales con un esquema de excelencia para poder subsistir en este escenario, para ello se requiere hacer una planificación estratégica con una visión de futuro y se deben utilizar las herramientas de calidad total, planificación y alineamiento estratégico y el tablero central de comando BSC, que describiremos en este trabajo. Herramientas que serán utilizadas por la empresa para que les señale el camino por deben seguir para mantenerse en el largo plazo y llegar a la excelencia empresarial.*

*Adicionalmente, para concluir esta monografía se presentará un caso práctico de una empresa de servicio en el sector de turismo que es una agencia de viajes.*

*En este sector, en el año 2007 tuvo cifras extraordinarios con un crecimiento del 6% respecto de año anterior, manteniendo la tendencia positiva de crecimiento de los últimos años y demostrando poca sensibilidad de la demanda frente a factores coyunturales. Sin embargo esta tendencia puede cambiar debido a los problemas de la economía mundial, indicados anteriormente y las personas no tendrán confianza de gastar en viajes de turismo.*



*Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.*

*Ing. Roberto Torres Acosta*

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

---

---

---

# **CAPITULO I CALIDAD EN LA ORGANIZACIÓN**

---

---

---

*Ing. Roberto Torres Acosta* •

---

# CAPITULO I

## CALIDAD EN LA ORGANIZACIÓN

### Calidad

*En este mercado actual tan globalizado y altamente competitivo, las empresas que sobresalen son aquellas que buscan continuamente identificar cuáles son los requerimientos y los factores más importantes para los clientes y se enfocan en ellos y en mejorar sus productos o servicios para que tengan la más alta calidad posible.*

*Por ello es importante que en la organización exista una cultura de calidad que se la puede considerar como: “Construcción permanente de soluciones oportunas, efectivas y equitativas que logran las naciones, las organizaciones, las comunidades y las personas en procura de la identificación y la búsqueda de un desarrollo”.<sup>1</sup>*

*Para que se pueda desarrollar un entorno de cultura de calidad es necesario que existan procesos educativos y pedagógicos, dentro de la empresa, de manera que se las personas comprendan que ellos son el centro fundamental del desarrollo armónico de la organización y que se puedan lograr los diferentes propósitos y objetivos establecidos en el plan estratégico de la empresa, dentro de principios y valores que se deben fomentar se pueden establecer los siguientes:*

- *Respeto por las personas,*
- *Orientación hacia los clientes,*
- *Orientación hacia los procesos,*
- *Administración participativa,*
- *Énfasis en los pocos vitales,*
- *Trabajo con hechos y datos,*
- *Consecuente con la calidad,*
- *Eficiencia-efectividad-eficacia,*
- *Consecuente con la equidad,*
- *Trabajo en equipo, y*
- *Mejoramiento continuo.*

*Estos conceptos nos dirigen a un marco conceptual más amplio, la **cultura de calidad integral**, que integra por un lado los valores y principios de calidad, y por otro, por las herramientas y métodos centrados en los procesos y aplicados a las actividades y procedimientos diarios.*

*La ecuación de **calidad total** está representada por 3 variables **proveedor-proceso-cliente**, de lo que resulta un producto que debe ser controlado para garantizar su uso.*

es de diseñar, construir, implementar, mantener,

El desarrollar esos procesos en un entorno de calidad en una organización es para tener como resultado:

- a) Eliminar las causas fundamentales de los problemas para evitar su reincidencia,
- b) Determinar que los procesos sean gerenciados y controlados donde se ejecutan,
- c) Eliminar el desperdicio y las actividades innecesarias,
- d) Mantener y mejorar los niveles óptimos alcanzados,
- e) Dedicar tiempo suficiente para planificar,
- f) Captar el mayor porcentaje del mercado y la demanda, y,
- g) Pensar siempre en el cliente interno y externo.

Se debe analizar, además, las **dimensiones de la calidad**, que son las cosas que se debe gerenciar en un proceso de calidad total, las dimensiones de calidad son:

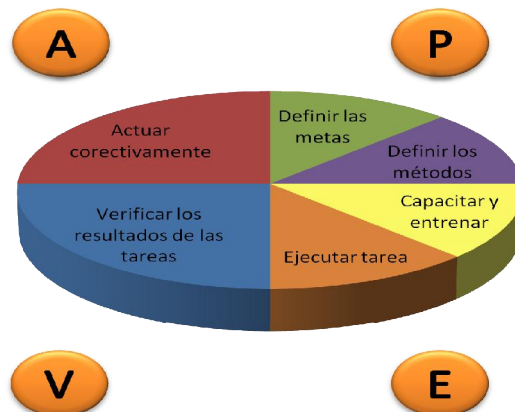
- **CALIDAD INTRINSECA:** Es la satisfacción plena de acuerdo con los requerimientos y con las especificaciones técnicas del cliente.
- **COSTO DE PRODUCIR:** Se entiende como la composición de los costos y gastos utilizados en un bien o servicio, siempre que sea él más bajo para el consumidor, a través del precio del mercado.
- **ATENCION Y CUMPLIMIENTO:** El plazo, el lugar y las condiciones requeridas y exigidas por el cliente.
- **SEGURIDAD AMPLIA:** La confianza que debe tener el cliente al adquirir y/o consumir un servicio o producto.
- **DISPOSICION DE LOS EMPLEADOS:** Es la forma de mantener el nivel de satisfacción o el clima laboral de los trabajadores y empleados de la organización.

Estas dimensiones de la calidad, son los pilares de la **calidad total** que llevan a tratar de cumplir la satisfacción del cliente, para luego llegar al objetivo intermedio que es la sobrevivencia de la empresa y alcanzar el objetivo final que es la prosperidad de la empresa.

El método utilizado para resolución de problemas fue desarrollado por Edward Deming, y se lo denomina Gerencia de Procesos PEVA, este método permite la estandarización de los procesos, subprocesos, actividades y tareas repetitivas.



**CÍRCULO DEMING**



Tomado de: Desarrollo organizacional y gerencial. Pag. 54

El Círculo Deming o PEVA, tiene el siguiente significado:

**PLANEAR:** a) Establecer metas tangibles respecto a los ítems de control,  
b) Determinar procedimientos para cumplir con las metas.

**EJECUTAR:** a) Desarrollar tareas que se establecieron en el plan de acción.  
b) Recopilar hechos y datos para la verificación del proceso.

**VERIFICAR:** De los datos recopilados y con los resultados obtenidos de la actividad del proceso de ejecución, se procede a confrontar y/o comparara las metas planificadas para definir su avance y cumplimiento.

**ACTUAR:** Es el proceso de acción correctiva, en el cual se identifican las no conformidades, falencias y/o desvíos, determinándose procedimientos de mejora continua o reingeniería de procesos, con el objetivo de que no se vuelva a cometer el error.

En definitiva, la misión de la calidad es la solución de problemas, para lo cual se han desarrollado métodos basados en el PEVA como son la ruta de la calidad o QC Story, y el concepto de mejoramiento continuo basado en la conjugación de los ciclos PEVA de mantenimiento y mejora.

Como complemento de la solución de problemas se utiliza **Gerencia por políticas**, que se apoya en las siete herramientas de control de calidad que son:

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

QUE ES		PARA QUE SIRVE	
1	<b>ESTRATIFICACION</b>	DIFERENTES MANERAS DE AGRUPAR LOS MISMOS DATOS	PARA POSIBILITAR UNA MEJOR EVALUACION DE LA SITUACION IDENTIFICANDO EL PROBLEMA PRINCIPAL
2	<b>HOJA DE VERIFICACION</b>	PLANILLA PARA RECOLECCION DE DATOS	PARA FACILITAR LA RECOLECCION DE DATOS CONCERNIENTES A UN DETERMINADO PROBLEMA
3	<b>GRAFICO DE PARETO</b>	DIAGRAMA DE BARRAS QUE ORDENA LAS OCURRENCIAS DE MAYOR A MENOR	PARA JERARQUIZAR EL ATAQUE A LOS PROBLEMAS
4	<b>DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO</b>	DIAGRAMA QUE EXPRESA, DE METODO SIMPLE Y FACIL, LA SERIE DE CAUSAS DE UN DEFECTO (PROBLEMA)	PARA INVESTIGAR DE FORMA SINÉRGICA, LAS CAUSAS DE UN PROBLEMA
5	<b>DIAGRAMA DE CORRELACION</b>	GRAFICO CARTESIANO QUE REPRESENTA LA RELACION DE DOS VARIABLES	PARA VERIFICAR LA EXISTENCIA O NO DE RELACION ENTRE DOS VARIABLES
6	<b>HISTOGRAMA</b>	DIAGRAMA DE BARRAS QUE REPRESENTA LA DISTRIBUCION DE LA FRECUENCIA DE UNA POBLACION	PARA VERIFICAR EL COMPORTAMIENTO DE UN PROCESO EN RELACION A LA ESPECIFICACION
7	<b>CARTA DE CONTROL (Y GRAFICOS)</b>	GRAFICO CON LIMITES DE CONTROL QUE PERMITEN EL MONITOREO DE LOS PROCESOS	PARA IDENTIFICAR LA APARICION DE CAUSAS ESPECIALES EN LOS PROCESOS

Tomado de: Desarrollo organizacional y gerencial. Pag. 57

*Para implantar un sistema de calidad total es necesario que tenga el total apoyo de la alta gerencia y de invertir suficiente tiempo en los cimientos de la cultura de calidad lo que minimizará los riesgos de fracaso ya que este estado de calidad beneficia en términos generales a las personas desde diferentes puntos de vista, de consumidores, de empleados, de accionistas y de la sociedad en que vivimos.*

## Los sistemas de calidad

*Las empresas deben satisfacer de manera óptima las necesidades, requerimientos y expectativas de los clientes, para ser una empresa eficiente necesitan contar con sistemas que garanticen los mejores niveles de calidad en sus productos o servicios.*

*La globalización y los avances tecnológicos generan un mercado cada vez más competitivo, en el transcurso de los últimos años se han venido desarrollando normas acorde a los nuevos escenarios comerciales y económicos.*

*Las empresas, en búsqueda de un sistema de administración de la calidad, utilizan normas como ISO9000 y QS9000, programas como Seis Sigma, y parámetros basados en premios reconocidos internacionalmente, como el Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige.*

## ISO 9000

*La creación de normas internacionales comenzó en 1979, formando la Organización Internacional de Estandarización, con base en Ginebra, que es la encargada de desarrollar y actualizar las normas en forma permanente.*

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

El prefijo griego isos que significa “igual”, ya que las normas ISO pretenden establecer comparaciones entre compañías en igualdad de condiciones para facilitar el intercambio internacional de productos y servicios.

Muchas empresas utilizan el ISO9000 como base a sus esfuerzos hacia la mejora continua y es utilizada por todo tipo de organizaciones con el propósito de lograr mejoras en aspectos como:

- *Desempeño: actuar en función de los objetivos y metas.*
- *Seguridad: disminuir la probabilidad de riesgos de trabajo.*
- *Disponibilidad: lograr un cambio positivo de actitud.*
- *Confiabilidad: eliminar fallas y desperdicios en los procesos.*
- *Facilidad: diseñar procesos y subprocesos simples y eficaces.*
- *Durabilidad: ofrecer productos de durabilidad relativa.*
- *Operatividad: disponer de líneas de producción flexibles.*
- *Manteniabilidad: contar con procesos de fácil mantenimiento.*

La versión ISO9000:2000 se fortaleció más la norma e introdujo un enfoque a los procesos, y se concentra en los sistemas de administración de la calidad.

Los requerimientos de ISO9000 detallan QUÉ debe lograr la empresa, mientras que el CÓMO se alcanzan las metas depende de cada empresa en particular.

La norma ISO9000:2000 incorpora 8 principios claves:

- *Orientación enfocada en el cliente,*
- *Liderazgo,*
- *Participación de las personas,*
- *Enfoque en los procesos,*
- *Enfoque de sistemas para la administración,*
- *Mejora continua,*
- *Toma de decisiones basadas en hechos,*
- *Relaciones mutuamente benéficas entre proveedores.*

La norma ISO 9000:2000 está conformada por tres áreas:

1. **ISO 9000:2000, Sistemas de administración de calidad: Principios y vocabulario**, proporciona información respecto de los conceptos y el vocabulario utilizados en las otras dos normas. Sirve de referencia para facilitar la interpretación de los requerimientos de ISO9001:2000, pero en realidad no contiene requerimientos.
2. **ISO 9001:2000, Sistemas de administración de calidad: Requerimientos**, enumera los requerimientos que las organizaciones deben satisfacer para lograr la certificación. Esta norma consta de cuatro secciones principales:

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

dirección: Busca información sobre la manera en que la dirección de la organización establece sus políticas de calidad, su planificación, del alcance de sus objetivos y si transmite los requerimientos del cliente.

- *Administración de recursos: En esta sección se buscan los requerimientos de la disponibilidad y extensión de los recursos, e incluye información de instalaciones, comunicación, personal, y entorno laboral. Además se evalúa la efectividad de la capacitación.*
- *Realización de productos y/o servicios: Aquí se centra en la manera en que el análisis de los requerimientos del cliente y la autoevaluación de la organización conducen a la mejora continua de los procesos y los métodos de trabajo.*
- *Medición, análisis y mejora: Esta sección examina los métodos de medición que se emplea para evaluar los procesos, productos y servicios.*

3. **ISO 9004:2000, Sistemas de administración de la calidad: Directrices para la mejora del desempeño**, proporciona la guía para las organizaciones que quieren ir más allá de la norma ISO 9000:2000 y establecer un sistema de administración de la calidad que no solo cumpla los requerimientos del cliente, sino que también se enfoque en la mejora del desempeño, esta norma no es obligatoria, por lo tanto, no ofrece certificación.

Un aspecto fundamental de la norma ISO 9000 es la documentación y el mantenimiento diario de registros que se realicen en planta de procedimientos, políticas e instrucciones, registros de compras de capacitación de los empleados, auditorías, etc., todo lo que resulte útil a la organización puesto que las ventajas de esta documentación son:

- *Describe cómo debe realizarse el trabajo,*
- *Funciona como una guía de trabajo y como garantía de que éste se realizará con consistencia,*
- *Puede determinar y corregir las causas de la mala calidad,*
- *Define los métodos de trabajo existentes, y*
- *Constituye un punto de referencia para la mejora.*

El implementar la norma ISO 9000 debe ser con el compromiso de sus directivos y estos brindarán su apoyo al conocer los beneficios que conlleva el cumplimiento de la norma, y deben tener conciencia de que es un proceso costoso y que demanda tiempo.

Las empresas que tienen la certificación indican que las ventajas son:

- *Incremento de sus ingresos,*
- *Ampliar sus mercados,*
- *Mejora en la calidad de productos y servicios.*

• disminución de desperdicios, refrabricación, menos

reclamos de garantías,

- Mejora la satisfacción del cliente,
- Reducción de costos de soporte técnico, y,
- Mejora de la productividad.

## QS 9000

Esta norma QS 9000 denominada *Requerimientos QS 9000 para sistemas calidad*, fue creada por los principales fabricantes de automóviles para que los proveedores de materia prima con el objetivo de garantizar y estandarizar los requerimientos de esta industria para obtener productos de calidad.

QS 9000 elimina la redundancia de requerimientos, conservando solamente los relativos a clientes, divisiones e instalaciones. Hace hincapié en la prevención de defectos, así como en la reducción de variaciones y desperdicios.

Las normas ISO 9000 y QS 9000 son las certificaciones más conocidas, otras industrias han creado sus propios estándares, por ejemplo, en la industria de las telecomunicaciones se creó la norma TL 9000 para garantizar mejores relaciones entre los proveedores de servicios y los encargados de dotarlos de suministros. Por otro lado la industria aeroespacial desarrollo la norma AS 9000 con el propósito de vincular las corporaciones globales con sus proveedores, en una cadena de calidad continua.

## ISO 14000

Se denomina norma de administración ambiental, y consiste en impulsar la protección ambiental y la prevención de la contaminación, tomando en cuenta las necesidades económicas de la sociedad.

La ISO 14000 se divide en dos áreas fundamentales:

1. Normas orientadas a procesos/organización, y,
2. Normas orientadas al producto.

Las normas no se refieren a los productos ni al desempeño, sino que establecen directrices respecto de los niveles de emisiones contaminantes, o especifican métodos de prueba; constituyen una guía para la compañías con conciencia ecológica que desean reducir su impacto en el medio ambiente.

## SEIS SIGMA

Seis Sigma es un concepto que fue concebido por Bill Smith cuando realizaba un análisis de confiabilidad en Motorola Corporation.

... sistemas y productos utilizados por los consumidores  
... hasta dar lugar a tasas de defectos de sistema más altas de lo deseable.

*Por lo tanto, para incrementar la confiabilidad de los sistemas y reducir la tasa de defectos es preciso que las tasas de error de cada uno de los componentes empleados en sistemas y productos complejos sea cada vez menor.*

*Con estas premisas, Smith, desarrolló un punto de vista holístico en el que mezcló la confiabilidad y la calidad, para dar lugar a una estrategia que le permitiera mejorar ambos factores. Es entonces que Smith y su equipo desarrollaron la estrategia de Ruptura de seis Sigma, que es un sistema enfocado a la resolución de problemas, cuya meta es alcanzar, en el largo plazo, un nivel de 3.4 defectos por cada millón de oportunidades.*

*Seis Sigma es cuestión de resultados puesto que busca la mejora de la rentabilidad mediante la optimización de la calidad y la eficiencia. Los proyectos de mejora se eligen con base a su capacidad de contribuir a las utilidades de la empresa mediante su sincronización con las metas y objetivos estratégicos.*

*Cuando se elige un proyecto de mejora sea Seis Sigma o de cualquier otro tipo, es fundamental evitar la mala definición de objetivos o parámetros de medición.*

*Entre los parámetros de medición clave pueden estar:*

- *Los ingresos en unidades monetarias,*
- *Las tasas de trabajo,*
- *Los costos unitarios fijos y variables,*
- *Los márgenes de utilidad,*
- *Las tasas de margen de operación,*
- *Los costos de inventario,*
- *Los gastos generales y administrativos,*
- *El flujo de efectivo,*
- *Los costos de garantía,*
- *Los costos de confiabilidad, y,*
- *La prevención de costo*

*Es fácil identificar los proyectos de Seis Sigma, ya que la metodología que se utiliza busca reducir la variabilidad presente en los procesos.*

*Los proyectos de Seis Sigma están conformados por ocho fases esenciales: reconocer, definir, medir, analizar, mejorar, controlar, estandarizar, e integrar. A este ciclo se lo denomina como DMAIC (siglas en inglés) es un acrónimo formado con las primeras letras las actividades definir, medir, analizar, mejorar y controlar.*

*Los pasos genéricos para la implementación de proyectos Seis Sigma son similares al círculo PEVA, Planificar-Hacer-Estudiar-Actuar de Deming para la resolución de problemas.*

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

con técnicas estadísticas para control de procesos, información del cliente, análisis de efectos y modos de fallo, diseño experimental, elaboración de mapas de proceso, diagramas de causa y efecto, análisis de variables múltiples, pre control y diseño de manufactura.

**Pasos para la resolución de problemas según la estrategia SEIS SIGMA**

DEFINIR, MEDIR ANALIZAR	PLANIFICAR	1.	Seleccionar los parámetros de medición apropiados: variables clave de salida del proceso (KPOVs, siglas en inglés)
		2.	Determinar de qué manera se dará seguimiento a esos parámetros de medición con el paso del tiempo.
		3.	Determinar la base de desempeño actual del proyecto/proceso.
		4.	Determinar las variables clave de entrada (KPIVs) que dan lugar a las variables clave de salida del proceso (KPOVs)
		5.	Determinar qué cambios deben efectuarse en las variables clave de entrada del proceso para afectar positivamente las variables clave de salida del proceso.
MEJORAR	HACER (EJECUTAR)	6.	Realizar cambios.
CONTROLAR	ESTUDIAR, ACTUAR	7.	Determinar si los cambios han afectado positivamente las KPOVs.
		8.	Si los cambios realizados dieron por resultado mejoras en el desempeño, establecer control de las KPIVs en todos los niveles. Si los cambios no han resultado en mejoras del desempeño, regresar al paso 5 y hacer las modificaciones apropiadas.

Operar en un nivel de Seis Sigma permite que la producción de una empresa tenga prácticamente cero defectos, a largo plazo, la cantidad de defectos sea de 3,4 partes por millón.

**PREMIO DE CALIDAD MALCOLM BALDRIGE**

El premio de calidad Malcolm Baldrige MBNQA fue establecido en 1987 por el Congreso de los Estados Unidos, y está abierto para empresas de tres áreas: negocios, educación y cuidado de la salud.

El MBNQA permite que las organizaciones se comparen con otras empresas, lo que se denomina benchmarking.

El **benchmarking** es un proceso continuo de medición de productos, servicios y prácticas en relación con los de la competencia o los de los líderes de la industria.

También se utilizan las directrices del MBNQA para determinar el **baselining**, que es la medición del nivel actual de la calidad de una organización, además estos se utilizan para mostrar en dónde se encuentra una compañía, evidenciando en qué puntos debe enfocar sus esfuerzos de mejora.

El MBNQA tiene siete áreas cuyas definiciones, de acuerdo a los criterios del Malcolm Baldrige Quality Award son:

examinar el compromiso de la dirección de primer nivel y su participación en el proceso de mejora. Los líderes de la organización deben desarrollar y sustentar un enfoque en el cliente, se examina la manera en que la organización enfrenta sus responsabilidades con el público.

2. **Planificación Estratégica:** En este punto, se examina si la empresa ha establecido sólidos objetivos estratégicos y planes de acción y como se desarrollan los mismos.
3. **Enfoque en el cliente y en el mercado:** Esta categoría se enfoca en el conocimiento que tiene la empresa respecto de los requerimientos, expectativas y preferencias del cliente, así como su competitividad en el mercado. Se examina si la empresa ha aplicado su conocimiento en la mejora de sus productos, procesos, sistemas y servicios, ya que estos esfuerzos dan lugar de adquirir, satisfacer y retener clientes.
4. **Medición, análisis y administración del conocimiento:** El premio reconoce que la información es útil sólo cuando se le aplica a la identificación de áreas de mejora. Se averigua si el uso que hace la empresa de los sistemas de medición de la información y el desempeño contribuye a lograr la excelencia.
5. **Enfoque en los recursos humanos:** Aquí se centra en las acciones y planes que contribuyen a que su fuerza laboral se desempeñe al máximo potencial y de acuerdo con los objetivos estratégicos generales de la empresa. Se toma en cuenta la participación, educación, capacitación y reconocimiento de los empleados. Se revisa el ambiente laboral, que este redunde en un desempeño por excelencia, y en el crecimiento de la organización y de sus empleados. También se revisan los sistemas de trabajo, la educación, capacitación y desarrollo de los empleados, y el entorno laboral, el apoyo a los empleados y la preocupación por satisfacer sus necesidades.
6. **Administración por procesos:** Se avalúan las habilidades de la empresa para administrar sus procesos, y ofrecer detalles de sus proceso clave de negocio relacionados con los clientes, como los procesos de entrega de productos y servicios, de diseño, de producción, entrega, de administración del negocio y de soporte.
7. **Resultados del negocio:** Por último, el propósito de participar en un negocio radica en mantenerse en él, aquí se revisa el desempeño y la mejora de la empresa en varias áreas claves del negocio, incluyendo satisfacción del cliente, desempeño de productos y servicios, desempeño financiero y de mercado, recursos humanos y desempeño operativo. Se recomienda la instauración de benchmarking para determinar cómo se compra la empresa con sus competidores.

Para concluir el tema, en el siguiente cuadro, se demuestran las similitudes que tienen estas herramientas en las comparaciones entre ISO 9000, criterios del premio Malcolm Baldrige, MC/AC mejora continua/administración de la calidad y Seis Sigma.



Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

	REMIO BALDRIGE	MC/AC	SEIS SIGMA	
<b>ALCANCE</b>	SISTEMA DE ADMINISTRACION DE CALIDAD. MEJORA CONTINUA	ADMINISTRACION DE LA CALIDAD	ADMINISTRACION DE LA CALIDAD Y CUIDADANIA CORPORATIVA. MEJORA CONTINUA	REDUCCION SISTEMATICA DE LA VARIABILIDAD DEL PROCESO
<b>BASE PARA LA DEFINICION DE CALIDAD</b>	CARACTERISTICAS Y PARTICULARIDADES DEL PRODUCTO	BAJO CONTROL DEL CLIENTE	BAJO CONTROL DEL CLIENTE	DEFECTOS POR MILLON DE OPORTUNIDADES
<b>PROPOSITO</b>	AJUSTAR LOS REQUERIMIENTOS DEL SISTEMA DE ADMINISTRACION DE LA CALIDAD PARA LOGRAR COOPERACION INTERNACIONAL. MEJORA DEL CONTROL DE REGISTROS	COMPETITIVIDAD BASADA EN RESULTADOS, MEDIANTE LA ADMINISTRACION DE LA CALIDAD TOTAL	MEJORA CONTINUA DEL SERVICIO DEL CLIENTE	MEJORAMIENTO DE LA RENTABILIDAD MEDIANTE LA REDUCCION DE VARIACION EN EL PROCESO
<b>EVALUACION</b>	BASADA EN REQUERIMIENTOS	BASADA EN DESEMPEÑO	BASADA EN EL COMPROMISO DE TODA LA ORGANIZACIÓN HACIA LA CALIDAD TOTAL	DEFECTOS POR MILLON DE OPORTUNIDADES
<b>ENFOQUE</b>	COMERCIO INTERNACIONAL. VINCULOS DE CALIDAD ENTRE PROVEEDORES Y COMPRADORES. CONTROL DE REGISTROS	SATISFACCION DEL CLIENTE. COMPARACIONES CON LA COMPETENCIA	PROCESOS NECESARIOS PARA SATISFACER A LOS CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS	LOCALIZACION Y ELIMINACION DE FUENTES DE ERROR EN EL PROCESO

Tomado de Administración de la calidad. Pag. 50

## CREACIÓN DE UN ENFOQUE EN EL CLIENTE

Como lo comentamos anteriormente, vivimos en un entorno de globalización muy competitivo, en el que el consumidor está más dispuesto a cambiar de proveedor hasta encontrar un mejor servicio, tal vez más cortesía, o cualquier otro factor que les interese. Para atraer y retener a los clientes, las organizaciones eficientes necesitan enfocarse en determinar lo que el cliente requiere, para tratar de proporcionárselo.

Una organización eficiente es aquella que escucha al cliente, y alinean su organización para satisfacer las necesidades, deseos y expectativas de sus clientes desde la primera vez.

Por lo tanto, es importante definir qué significa calidad para los clientes y como definen éstos el valor.

La calidad es “un término subjetivo para el que cada persona tiene su propia acepción” según la Sociedad Estadounidense para la Calidad.

Desde un punto de vista técnico, la calidad puede tener dos significados:

1. Las características de un producto o servicio que le dan la capacidad de satisfacer necesidades explícitas o implícitas,
2. Un producto o servicio libre de defectos.

Deming define el concepto de calidad como “un sistema a prueba de errores”.

Armand Feigenbaum establece que “calidad es una determinación del cliente, basada en la comparación entre su experiencia real con el producto o servicio y sus requerimientos sean

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

es o apenas detectados, técnicamente operativos o completamente subjetivos, que representa siempre un blanco móvil en los mercados competitivos”.

Esta definición indica que únicamente el cliente puede determinar si un producto o servicio satisface sus necesidades, requerimientos y expectativas, y qué tan bien lo hace. Esta decisión depende de la experiencia real del cliente con el producto o servicio. Los consumidores toman en cuenta sus experiencias, requerimientos y necesidades pasados, y combinan esa información para establecer su juicio respecto del **valor** de un producto o servicio.

Los clientes basan sus decisiones acerca de la calidad de un producto o servicio en su percepción del valor que reciben.

El valor, es decir, la valía, atribuida o relativa, o la utilidad de un producto o servicio, es juzgada por el cliente cada vez que realiza una transacción de compra (con dinero) con el propósito de adquirir el producto o servicio. Los consumidores tienen una percepción de valor cuando resultan beneficiados por la operación.

Cuando evalúa un producto, el consumidor podría inclinarse por analizar su capacidad de desempeño o las características que pone a su disposición; a lo largo de la vida puede juzgar su utilidad y durabilidad.

Cuando se trata de un servicio, el consumidor podría estar interesado en su integridad, su idoneidad, u oportunidad.

Existen otros aspectos como la confiabilidad, la estética, se evalúan tanto para los productos como para servicios.

La percepción de valor que desarrollen los clientes es lo que determinará la diferencia entre un consumidor satisfecho y uno insatisfecho.

Por otro lado, debemos revisar lo que significa la satisfacción y la percepción de valor, que siendo conceptos relacionados son distintos.

Lo que los clientes compran son los beneficios que proporcionan los productos o servicios, la percepción es el punto de vista de los clientes respecto de esos beneficios. La satisfacción se centra en cómo se sintió el cliente la última vez que compró un producto o servicio.

La percepción va más allá que su satisfacción, puesto que ésta tiene que ver con la decisión de adquirir el mismo producto o servicio en el futuro.

Por lo tanto, el valor percibido por el cliente es lo que permite que una empresa tenga éxito en el futuro, ya que si se tiene clientes leales garantizará crecimiento del negocio.

El aumentar la percepción de valor que tienen los clientes respecto sus productos y servicios es lo que hacen las organizaciones eficientes.

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

La satisfacción del valor del cliente y la información respecto de su satisfacción son muy importantes para las organizaciones si saben aprovechar esa información con el fin de cambiar su forma de hacer negocios para dar un mejor servicio a sus clientes actuales y poder atraer más en el tiempo.

Para ser una empresa eficiente se debe poner en los zapatos del cliente y descubrir cómo ellos perciben sus procesos, puesto que es indispensable que perciban un proceso íntegro, impecable, y fácil de negociar.

El vendedor tiene la responsabilidad de relacionar los procesos internos del negocio y sus planes de acción con la información obtenida del cliente acerca de cómo percibe el proceso.

Para tener un enfoque constante en los requerimientos, necesidades y expectativas del cliente la organización deben practicar principios de calidad total con un sistema administrativo y una cultura organizacional que busque satisfacer las necesidades de sus clientes, desde la primera vez.

La manera que las empresas conocen qué quieren sus clientes es preguntándoles, e interactuando con ellos, lo que permite a las empresas definir su negocio y ser capaces de rediseñar sus productos para mejorar su calidad, por lo tanto la retroalimentación de sus clientes es de vital importancia.

La información obtenida debe ser procesada y traducir las necesidades, deseos y expectativas de los clientes en acciones que la organización pueda implementar., este paso es fundamental para la creación de una eficiencia organizacional.

Una técnica que pretende integrar la voz del cliente en el proceso de diseñar y desarrollar un producto o servicio es el despliegue de la función de calidad (QFD). Las empresas emplean la información obtenida para modificar procesos, productos o servicios, de manera que se ajusten mejor a las necesidades identificadas por él.

El QFD es un proceso de planificación que guía el diseño o rediseño de un producto o servicio, cuyo objetivo principal consiste en permitir que las organizaciones organicen y analicen la información asociada con su producto o servicio, además de identificar áreas de fortaleza o debilidad tanto en productos existentes o en los nuevos.

La información proporcionada por el cliente se organiza e integra en las especificaciones del producto o servicio mediante una matriz, el QFD permite desarrollar acciones preventivas en lugar de acciones reactivas ante las demandas de los clientes.

Dentro de los principales beneficios de esta técnica son: reducción de los cambios de ingeniería y de los problemas de producción. El QFD ofrece elementos clave de acción para mejorar la satisfacción del cliente y su percepción de valor.

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

es: el componente horizontal en donde se registra información relacionada con el cliente, y el componente vertical hace referencia a la responsabilidad técnica de la organización respecto de los comentarios del cliente.

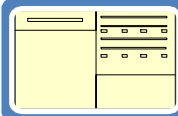
## PASOS BASICOS DE UN QDF



DETERMINAR LA VOZ DEL CLIENTE



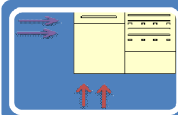
ENCUESTAR A LOS CLIENTES



DESARROLLAR LA PARTE DE LA MATRIZ  
CORRESPONDIENTE AL ACLIENTE



DESARROLLAR LA PARTE TECNICA DE LA  
MATRIZ



ANALIZAR LA MATRIZ

El gráfico anterior indica los pasos que tienen un QFD, comienza con el cliente, luego se emplean encuestas y grupos de enfoque para obtener información de los clientes respecto de sus deseos, necesidades y expectativas. Se debe tratar de investigar sobre el desempeño, las características, la conformidad, la durabilidad, la estética, la utilidad y la percepción de la calidad.

Una vez organizada la información en forma de matriz, se contactará a los clientes para que califiquen la importancia de cada uno de los deseos y necesidades identificados. Así mismo, se recopila información respecto de cómo califican los clientes el producto o servicio que ofrece la empresa.

En base a esos datos obtenidos, se desarrollan los requerimientos técnicos, los cuales definen la manera en que se satisfarán las necesidades, deseos y expectativas del cliente.

Por último, una vez que se ha construido la matriz, resultará evidente en qué áreas del diseño del producto o servicio se debe hacer hincapié.

La planificación estratégica tienen una interrelación determinante para conseguir la alineación entre los deseos del cliente y los procesos de productos y servicios de la organización.

Los líderes establecen la dirección de la empresa y determinan los deseos del cliente en los que la organización se enfocará, y la planificación estratégica es el programa en donde los líderes especifican cómo satisfará la organización dichos deseos.

Los planes estratégicos son los que vinculan las metas y objetivos de los proyectos, así como las actividades diarias de la organización, con los deseos de los clientes.

Adicionalmente, en las organizaciones que desean mejorar su eficiencia utilizan los criterios del premio nacional de la calidad Malcolm Baldrige porque estimulan la extensión del enfoque más allá del producto mismo, o del momento en que se proporciona el servicio.

En el enfoque en el cliente y en el mercado se examina la manera en que la organización determina los requerimientos y expectativas de sus clientes y del mercado en donde se realizan. Aquí se plantean cuestionamientos en relación con la capacidad de la organización para recopilar datos a partir de sus clientes.

Las preguntas están en relación con la forma en que determinan el nivel de satisfacción de sus clientes y cómo planean fortalecer su relación para conservarlos y desarrollar nuevas oportunidades de negocio en el futuro.

Para crear una organización enfocada en el cliente, se debe trabajar en grupo, con todos los departamentos buscando ese objetivo, de manera integrada.

Para evaluar cuán eficiente es una organización respecto de la creación del enfoque al cliente, se puede formular las siguientes preguntas, que están basadas en los criterios de MBNQA:

### 1. LIDERAZGO

- ¿Los líderes de la organización prestan atención a la voz del cliente y determinan a partir de ella las necesidades en que tiene que enfocarse?
- ¿Los líderes de la organización respaldan dicho enfoque mediante sus acciones?
- ¿Han convertido las políticas en acciones?
- ¿Los líderes de la organización conservan al personal que puede llevar a cabo las acciones que dan respaldo al enfoque?

### 2. PLANIFICACION ESTRATEGICA

- ¿La organización ha creado e implementado un plan que respalde el enfoque de la compañía?

### 3. ENFOQUE EN EL CLIENTE Y EN EL MERCADO

¿Cuál es la percepción de valor de sus clientes?

- ¿La información se ha divulgado a través de toda la organización?
- ¿Cómo se ha utilizado dicha información?

#### 4. MEDICION, ANALISIS, Y ADMINISTRACION DEL CONOCIMIENTO

- ¿La organización recopila, analiza, difunde e impulsa el uso de la información relacionada con el cliente?

#### 5. ENFOQUE EN LOS RECURSOS HUMANOS

- ¿El sistema de retribución de la organización refuerza el comportamiento enfocado en el cliente?

#### 6. ADMINISTRACION DE PROCESOS

- ¿Se han identificado y mejorado los procesos clave que respaldan el enfoque en el cliente?
- ¿La organización ha seleccionado proyectos de mejora que respondan a las necesidades del cliente?
- ¿Los esfuerzos se han centrado en averiguar por qué la situación podría ser indeseable desde el punto de vista del cliente?

#### 7. RESULTADOS DEL NEGOCIO

- ¿La organización está utilizando los resultados del negocio para dimensionar la brecha entre lo que se dice que se va a hacer y lo que realmente se está haciendo?
- ¿El enfoque en los deseos del cliente ha provocado mejoras en los resultados del negocio de la organización?

En definitiva, la creación de un enfoque constante en el cliente exige acciones en todos los aspectos de una organización, y para que estas sean eficientes deben escuchar a sus clientes para comprender cómo perciben éstos el valor de sus productos y servicios. Después, La organización traduce esta información en especificaciones técnicas y alinea sus procesos de negocio con el objetivo de proporcionar los productos y servicios acorde a las especificaciones.



*Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.*

*Ing. Roberto Torres Acosta*

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

---

---

---

# ***CAPITULO II PLANIFICACION ESTRATEGICA***

---

---

---

*Ing. Roberto Torres Acosta* •

---

# PLANIFICACION ESTRATEGICA

## PLANIFICACIÓN

La planificación es una herramienta gerencial que permite proyectarse hacia el futuro, a través del diseño de cursos de acción, maniobras estratégicas, proyectos y tácticas operacionales; sustentándose bajo la ley de causa-efecto, bajo la premisa de que nada sucede al azar, sino como efecto necesario de una o más causas, debido a los cambios producidos dentro de los diferentes escenarios considerados de manera optimista, pesimista y real. Además bajo una óptica prospectiva o proactiva o es su defecto bajo una óptica reactiva o situacional.

La filosofía de la planificación se entiende por ser una herramienta gerencial imprescindible, por lo que es indispensable promover un clima motivador, con el fin de que la planificación resulte entendida y respaldada por todos los actores de la empresa para poder materializar los objetivos generales y específicos definidos.

En la estructura de la planificación se especifican la VISION y la MISIÓN de la empresa, junto con los objetivos con sus presupuestos de gastos e inversiones señalando los responsables de la ejecución; además las relaciones de la organización consideradas como de gobernantes y gobernados, líneas de dependencia, rendición de cuentas y disponibilidad de servicios de apoyo, todo esto estará identificado en el mapa estratégico.

La estrategia en términos de la práctica administrativa es el diseño y formulación de objetivos, estrategia no es solamente hacer las cosas, sino el producto o resultado de una acción clave que debe ser genuina y original, capaz de establecer una diferencia entre sus iguales. La estrategia a aplicarse debe ser selectiva, considerando el proceso al que va dirigida para identificar los recursos adecuados, con el fin de seguir un camino, previamente trazado para minimizar el riesgo de fracaso. Es importante no confundir la estrategia con habilidades y destrezas y menos con la buena suerte.

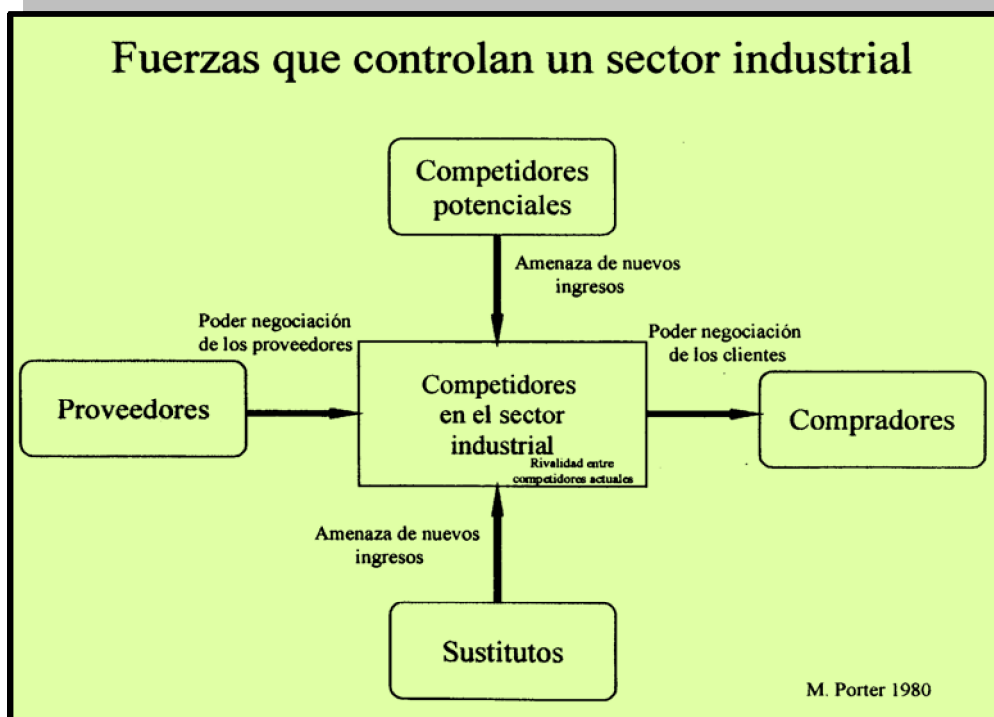
En términos del sector real de la economía, la estrategia define el tamaño crítico de la organización con el cual se puede sobrevivir en un mundo tan competitivo, además indica que se debe diversificar la producción para distribuir los riesgos o compensar las falencias intrínsecas de cada bien o servicio ante el mercado.



Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

La base de una estrategia está en la definición y en la identificación de la competencia, y definió 5 fuerzas necesarias para establecerla:

- El sector que lucha con los competidores actuales,
- La amenaza de entrada de nuevos competidores,
- La amenaza de productos o servicios sustitutos,
- El poder de negociación de los competidores, y,
- El poder de negociación de los clientes.



En este sentido, es importante analizar los poderes y las amenazas que influyen positiva o negativamente en el sector que opera la organización, esta conciencia del entorno y del escenario se determina la vulnerabilidad, la capacidad de negociación y otras debilidades o fortalezas que se requieren en la lucha contra la competencia y competidores.

No se debe dejar de lado la curva de la experiencia que constituye un paso más adelante de la curva de aprendizaje y refleja la eficiencia, efectividad y eficiencia obtenida a través de los años por el sistema empresarial conformado por los obreros y trabajadores, la supervisión y la alta gerencia.

Una empresa nueva en determinado sector productivo podría ser más eficaz, si por su lado ha minimizado sus costos, ha automatizado sus sistemas y, además, tiene un sistema de gestión de la calidad bajo normas internacionales complementadas con economías de escala.

Porter recomienda preparar un plan de acción que contemple lo siguiente:

- Optimización de sus capacidades como defensa ante las fuerzas competitivas,

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

de fuerzas por medio de movimientos estratégicos, mejorando con ello la posición de la empresa,

- Previsión de cambios que van a sufrir los factores determinantes de las fuerzas competitivas y la correspondiente respuesta ante los cambios.

El tener una previsión de las situaciones y nuevos escenarios que se dan por la evolución del mundo se denomina prospectiva, la misma que ha existido en todas las épocas ya que las personas y sociedades buscan conocer lo que sucederá en un futuro.

Para poder realizar la prospectiva es necesario tener una actitud proactiva puesto que se preocupa menos del presente y trata de pensar con fuerza en el mañana. Para identificar, seleccionar y construir un futuro deseado que es lavase de la VISION de futuro de una empresa o institución es necesario realizar un buen ejercicio de prospectiva, esta herramienta nos indica futuros optimista, pesimista y alterno.

Por la importancia que ha ido adquiriendo la prospectiva, en las dos últimas décadas y especialmente en los primeros años del siglo XXI se han constituido pensamientos, mecanismos y escuelas que difunden su filosofía.

Tenemos la escuela inglesa que tiene su origen en Londres y utiliza el método DELPHI, que se basa en una serie de cuestionarios que son administrados por expertos; este método ha sido aceptado en múltiples estudios y análisis de futuros múltiples de Alemania, Países Bajos y Estados Unidos.

Por otro lado, está la escuela francesa originada en París y utiliza la caja de herramientas de GODET que facilita la construcción de escenarios, como, matrices de impacto cruzado y juego de actores para la determinación posterior de estrategias; este método es aplicado por la mayoría de los países occidentales.

Por lo indicado anteriormente, podemos exponer que la planificación estratégica es el sistema que determina objetivos tangibles y medibles, en procura de un óptimo uso de los recursos escasos y disponibles; para alcanzar una ventaja comparativa y competitiva en el mercado, dentro del menor tiempo, con el menor esfuerzo, el menor control, el menor costo, el concurso del menor número de personas y con la más alta calidad; todo lo cual, permite al cliente recibir un bien o servicio con valor agregado explícito e implícito.

Así mismo se entiende que un sistema de planificación estratégica resulta ser el paraguas de todas las demás herramientas y habilidades gerenciales, que permiten llevar a una organización por los caminos de la calidad y de la excelencia, y además, es una herramienta que debe ser adoptada por cualquier líder o gerente que pretenda dirigir, orientar y controlar el futuro de una organización con resultados altamente positivos y extraordinarios.

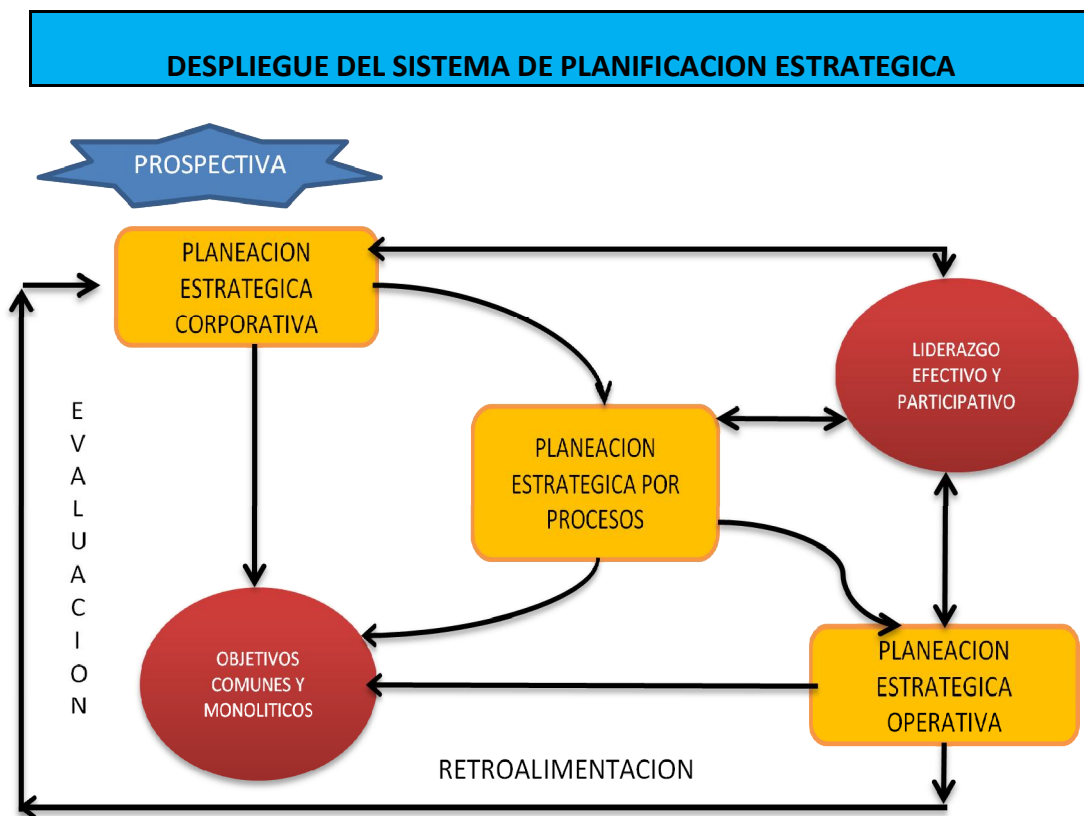
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

eso mediante por el cual los dirigentes ordenan sus

objetivos y sus acciones en el tiempo.

El concepto planificación y estrategia están ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal manera que sea posible alcanzar uno o varios objetivos.

El sistema de planificación estratégica se desenvuelve como cascada, comienza con la planificación de todo el sistema organizacional, luego sigue con la planificación de cada proceso fundamental y de apoyo y concluye mediante la planificación operativa o de detalle, todo lo cual tiene que hacerse considerando la armonía, coherencia y coordinación entre objetivos y metas; políticas y proyectos, sin perder de vista el enfoque del negocio y la atención al cliente, esto se puede observar en el siguiente cuadro.



[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

planificación estratégica responden a tres preguntas

fundamentales.

- ¿Dónde estamos?
- ¿A dónde queremos ir?, y,
- ¿Cómo llegamos a la meta?

Estas preguntas requieren de un análisis de la situación y de una toma de decisiones, el análisis estratégico sirve de base a la decisión estratégica.

Durante el proceso de análisis y en respuesta a estas interrogantes, se encuentra presente la estrategia, puesto que ayuda a las decisiones indispensables para mantener el posicionamiento, la diferenciación y las ventajas comparativas y competitivas de la empresa.

VISION → MISIÓN

La visión es el estado deseado; es decir, la fórmula sintética de de la posición a la que quiere y aspira llegar en el largo plazo, que pueden ser 5, 10 o más años.

La visión es una manera distinta de ver las cosas, es la percepción simultánea de un problema y de una solución técnica novedosa.

La visión debe formularse por los líderes de la organización, alta gerencia, accionistas, junta directiva, los cuales en su momento, compartirán la visión para recibir el apoyo indispensable de todos los demás miembros de la empresa; gracias a que, el contenido y los alcances, tiene que ser explicados ampliamente, con detalle de forma motivadora, positiva y alentadora, caso contrario la iniciativa y el esfuerzo será en vano.

La visión, en su contenido y profundidad, proyecta sueños y esperanzas; anhela un futuro mejor; espera resultados positivos y apela a principios valores e intereses comunes.

Para redactar la visión se deben analizar varias coordenadas en distinto orden como por ejemplo:

**¿Cuándo?** Para cuantos años adelante.

**¿Qué?** A qué dedicará primordialmente su actividad empresarial.

**¿Cómo?** Qué estrategia fundamental le servirá de brújula.

**¿Con quién?** Qué competencias tendrán las personas que acompañaran el esfuerzo indispensable para ganar el futuro.

**¿Para qué?**Cuál es su filosofía de su presencia en el mercado.

**¿Por qué?**Cuál es la razón de su permanencia.

**¿Dónde?** El lugar del planeta, para qué región y/o mercado.

¿MISION son:

Posición en el mercado:	deseada, realista
Tiempo:	mediano y largo plazo
Ámbito de mercado:	definición del negocio - mercado
Productos o servicios:	definición del negocio – necesidad
Valores y principios organizacionales	

La visión adscribe una MISIÓN a la empresa: hacer que la visión se convierta en realidad.

Cuando se formula la MISIÓN, no se trata de hacer publicidad de sus productos, tampoco les dirige un discurso filosófico a sus accionistas, sin o que aclara sus propósitos, identifica su razón de ser y define su negocio en toda sus dimensiones.

La MISIÓN tienen estas características:

- Motiva y desafía,
- Fácil de captar y recordar,
- Especifica los negocios actuales y su futuro, y,
- Flexible y creativa.

Los elementos clave para formular la MISIÓN son:

Naturaleza del negocio:	finalidad de la industria a la que pertenece
Razón para existir:	definición del negocio – necesidad
Mercado al que sirve:	definición del negocio – mercado
Características generales de los productos o servicios:	definición del negocio – ventajas competitivas
Posición deseada en el mercado:	visión
Valores y principios:	ambos, excluyente

Para redactar la MISIÓN se deben analizar varias coordenadas en distinto orden como por ejemplo:

- ¿Qué?** Cuál es la razón u objeto social del establecimiento.
- ¿Cómo?** Cuál es la estrategia que marca la diferencia con los demás.
- ¿Con quién?** Cuál es el personal que se dispone
- ¿Para qué?** A quién va a satisfacer primariamente el producto o servicio.
- ¿Por qué?** Qué explica o justifica en lo principal su presencia.
- ¿Dónde?** Lugar o ubicación geográfica y comarca de mayor influencia.

**Producto:** una empresa vende un producto o varios productos dirigidos a un mercado o varios mercados. Desde el punto de vista del marketing, la definición operacional será aquella que haga relación a la competencia, es decir, a las alternativas de compra percibidas por el consumidor.

En una economía de mercado, las nociones de producto y de competencia son inseparables, no puede definirse el producto desde el punto de vista comercial sin tener en cuenta la competencia.

**Mercado,** el mercado objetivo es el conjunto de los clientes potenciales para la empresa y para determinarlo se recurre a la segmentación, es decir, dividir al mercado en subconjuntos o segmentos que ofrecen características comunes.

Se puede combinar como se desee cada uno de los ejes de segmentación y así obtener una infinidad de definiciones del mercado de la empresa, para ello se deben tener en cuenta tres inquietudes:

1. Mercado potencial/mercado abastecido: ¿Qué mercado podría abastecer la empresa dada sus capacidades actuales?
2. Productos actuales/productos potenciales: ¿Cómo diferenciar los productos futuros para incrementar el cubrimiento del mercado?
3. El horizonte de tiempo: ¿Cuánto tiempo requiere la empresa para volver a segmentar y diferenciar los productos, es decir, para obtener la nueva configuración de productos deseada?

Los conceptos de productos y mercados son inseparables, por lo que el manejo de los productos no puede ser concebido sin estar integrado en la dimensión de mercado. Un producto de la empresa vendido en un mercado de la misma constituye lo que denominamos un **sector estratégico**, y el conjunto de varios sectores que ofrecen características comunes y requieren estrategias similares se llama un **segmento estratégico** o unidad **estratégica de negocio** UEN.

El sector estratégico es la célula de base de la estrategia empresarial; en defecto, la empresa debe elaborar tantas estrategias diferentes como segmentos estratégicos tenga. Es así como se concibe la estrategia empresarial en tres niveles: el nivel de las estrategias sectoriales, que se fusionan en estrategias de segmentos estratégicos para, finalmente, integrarse en la estrategia global de la empresa.

Concebir la gestión comercial desde el punto de vista de los sectores estratégicos permite captar mejor la compleja realidad de la acción comercial y evita disociar mentalmente la política de producto de la de mercado.

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

brir las fallas de la división tradicional de la actividad de la empresa en elementos de producto, mercado y tiempo, substituyéndolo con otra división, más realista, en **segmentos estratégicos**.

Un segmento estratégico está constituido por un conjunto homogéneo de bienes o servicios de la empresa, destinados a un mercado específico, con competidores determinados y para el cual es posible formular una estrategia.

Un grupo de sectores estratégicos formará un segmento estratégico de la empresa siempre y cuando dichos sectores presenten suficientes características comunes para que puedan considerarse como homogéneos. Las condiciones de homogeneidad tiene que ver no solamente con el producto, el mercado, la tecnología, y la función, sino también con:

**El comportamiento del consumidor**, el consumidor debe percibir los sectores de un mismo segmento estratégico como sustituibles o complementarios.

**La base de experiencia**, se puede incluir dentro de un mismo segmento estratégico sectores aparentemente heterogéneos si los productos finales, aunque sean diferentes, tienen en común un mismo componente importante, por lo tanto estos productos están ligados por la curva de la experiencia de su componente común.

**La base de la competencia**, un segmento estratégico puede estar constituido por el conjunto de productos y mercados sobre los cuales la empresa lucha contra un mismo competidor.

**La base de producción**, un segmento puede estar constituido por el conjunto de productos fabricados por una misma planta.

La base del marketing, puede ocurrir que en mercados distintos los factores de éxito sean los mismos, esos mercados presentan igual sensibilidad a las variables de la mezcla de marketing.

La segmentación estratégica oscila entre dos extremos, demasiado amplia o demasiado estrecha, esta divide los sectores de la empresa en forma realista, es decir, en función de mercados-objetivos medibles y al alcance de la empresa, de competidores identificados y de productos existentes o susceptibles de ser fabricados.

## INFORMACION: ESCENARIO INTERNO Y EXTERNO

Los escenarios que están en el interior o exterior de una empresa impactan recíprocamente y modulan los efectos de crecimiento y madurez durante unas etapas y decadencia o innovaciones, para continuar en la vida económica, durante otros momentos.

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

La identificación objetiva y la descripción de los escenarios, constituye el primer paso de la planificación estratégica, que hará factible disponer de elementos de juicio para el atinado diagnóstico de la organización.

### Escenarios externos:

Los principales escenarios externos que inciden directa o indirectamente sobre el sistema de negocios o empresa son los indicados en el siguiente gráfico.



Se debe apreciar cada escenario con distinción de sus impactos e influencias sobre la organización, primero desde el punto de vista nacional, luego sobre un punto de vista regional y por último desde una óptica mundial. Se debe considerar sin embargo el impacto de cada escenario en diferente medida, según la naturaleza del negocio, según el sector productivo, para ello es necesario contar con información estadística, macroeconómica y tecnológica histórica y presente.

**ESCENARIO ECONOMICO:** Es necesario buscar información económica y financiera respecto de las variables macroeconómicas, fiscales, tributarias y financieras; como son:

- el ritmo de inflación,
- reserva monetaria internacional,
- tasas de interés activa y pasiva,
- balanza de pagos,
- balanza comercial y de servicios,
- volumen de circulante,
- tipo de cambio,
- impuesto a la renta,
- aranceles,
- IVA, ICE,
- Etc.



analizar los tratados de desgravación arancelaria como TLC, ALCA, CAN, MAERCOSUR y otros.

Con esta información se pone en orden de importancia y se distinguirán los efectos positivos y negativos, para alcanzar un balance ponderado. El mejor resultado de la información obtenida dependerá del conocimiento, grado de compromiso, experiencia y formación de la persona que realiza el estudio.

**ESCENARIO SOCIAL:** La información que se debe recabar para este escenario se recabarán alusiones de índole sociológica y psicológica de la comunidad en la cual se localiza la empresa y de su sector productivo (educación, cultura, hábitos, etc.,) que se relacionan con el negocio. Además de debe considerar aspectos como migración, terrorismo, violencia, violación a los derechos humanos, ente otros aspectos que impacten en el giro del negocio.

Con esta información se analizarán los aspectos positivos y negativos en el aspecto social envuelven a la empresa.

**ESCENARIO POLITICO:** Se busca aspectos desde la perspectiva de gobernabilidad, la relación entre las funciones del estado, la seguridad de administración de justicia y su rectitud, las principales corrientes doctrinarias hacia las que se inclina la mayoría, etc., cuya repercusión es evidente sobre las posibilidades de un normal desenvolvimiento empresarial. Además se debe tomar en cuenta cuál es la tendencia del gobierno de turno respecto al desarrollo del sector real de la economía.

**ESCENARIO TECNOLOGICO:** Se debe revisar la información positiva o negativa y cómo puede afectar a la empresa de los adelantes tecnológicos de punta y de nueva generación que pudieren ser incorporados en sus procesos.

Se debe calcular los costos de innovación, las condiciones de capacitación de la mano de obra propia, etc.

**ESCENARIO DE SEGURIDAD:** Este escenario se debe revisar desde la perspectiva de la protección y seguridad empresarial propiamente dichas y de la seguridad que brinda el Estado a las instalaciones empresariales frente a la actividad productiva. Hay que averiguar cuál es el grado de tranquilidad social interna y externa, incluida en un proyecto, que luego se convertirá en empresa.

**ESCENARIO RELATIVO AL MEDIO AMBIENTE:** Últimamente el análisis de este escenario se ha vuelto imprescindible por todo el planeta ya que se trata de mantener el medio ambiente y conservar la biodiversidad, como garantía de la subsistencia de la especie humana.

Por lo que, la instalación y el funcionamiento de negocios y empresas deben sujetarse a normas y condicionamientos para poder alcanzar los permisos de funcionamiento.

se determina la competitividad del bien o servicio que potencialmente requiere o espera la sociedad. Existen convenios internacionales como OMC, ALCA, CAN, MERCOSUR, TLC, que están definiendo el futuro económico de las naciones que intervienen y consecuentemente de las empresas y negocios. Estos principios que pueden ser multilaterales o bilaterales son considerados positivos y vistos como una oportunidad, cuyo objetivo principal es la desgravación arancelaria.

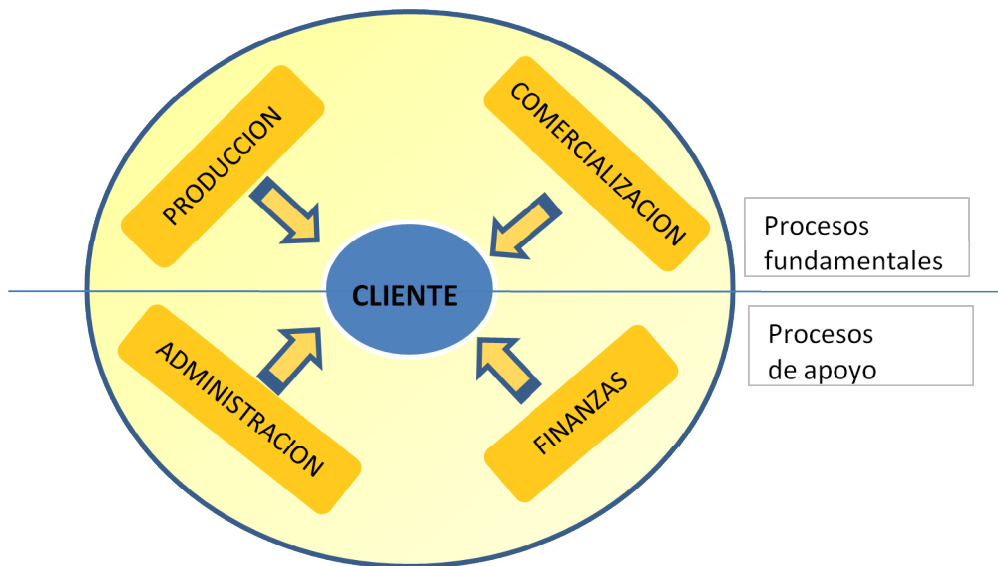
Al momento del análisis se debe determinar el futuro de su negocio considerando estas corrientes que no tienen revisión ni retorno.

**Escenarios internos:**

El estudio al interior de la empresa permitirá identificar y clarificar los aspectos, situaciones, vivencias y realidades, que se experimentan diariamente en el marco del negocio.

Existen 5 escenarios que influyen directamente sobre la organización y son:

1. La investigación y desarrollo,
2. La producción y operación,
3. La comercialización y el marketing,
4. Las finanzas y la contabilidad,
5. La administración, logística, y talento humano.



**PRODUCCION Y OPERACION:** Se deben distinguir las respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Existe investigación y desarrollo?
- ¿Cuál es el sector de producción?
- ¿De qué producto o productos se trata? ¿Se lo está fabricando?
- ¿Qué nivel de tecnología existe?
- ¿Cuál es el estado de maquinaria y equipo?

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

ción de la mano de obra?

- ¿Qué tipo de mantenimiento se está practicando?
- ¿Cómo se encuentran los sistemas de seguridad e higiene industrial?
- ¿Cómo están las coordinaciones y comunicaciones con los demás procesos?
- ¿Dónde está ubicada la planta?
- ¿Existen curvas de comportamiento y rendimiento?

COMERCIALIZACION Y MARKETING: Algunas de las cuestiones imprescindibles son:

- ¿Qué productos comercializo?
- ¿Cuál es la variedad y moda de mis productos?
- ¿Cuál es el tamaño del mercado?
- ¿Qué segmento y nicho de mercado atiendo?
- ¿Cuál es mi competencia natural?
- ¿Cómo esta conformada la fuerza de ventas?
- ¿Cuáles son los canales de distribución?
- ¿Cuál es la situación de los bienes y servicios respecto a las tendencias de la moda y la demanda?
- ¿Existen puntos de venta suficientes?
- ¿Se realizan y actualizan investigaciones de mercado?
- ¿Funcionan servicios de post-venta?
- ¿Se realizan actividades de exportación?
- ¿Cómo avanza mi planificación estratégica de marketing?

FINANZAS Y CONTABILIDAD: Se debe conocer aspectos relacionados a:

- ¿Existe un sistema contable adecuado?
- ¿Se aplica un sistema de costos confiable?
- ¿Existe un presupuesto y un flujo de caja técnicos?
- ¿Cuál es la situación del mecanismo de crédito y de las cobranzas?
- ¿Cuál es la política de inversiones y gastos?
- ¿Todo el sistema de finanzas y contabilidad es manual o automatizado?
- ¿Cuál es la política que se aplica respecto de endeudamiento financiero?
- ¿Cómo se realizan las compras y adquisiciones de materiales, suministros, y materias primas?
- ¿Quién es el responsable de los análisis financieros?
- ¿Quién analiza los informes financieros?
- ¿Quién toma las decisiones en materia financiera?
- ¿Se da el uso adecuado a las depreciaciones acumuladas?
- ¿Existen planes de negocio técnicos?
- ¿Cuál es el escenario tributario y arancelario del país?
- ¿Cuál es la posición financiera de la empresa?
- ¿Cuál es el valor de las acciones de la empresa?

En este proceso convergen las acciones y resultados de los demás procesos por los que es necesario tomar en cuenta posibles ampliaciones, fusiones, alianzas estratégicas y otros

responsable de finanzas quien es el responsable estos procesos.

**ADMINISTRACION, LOGISTICA Y TALENTO HUMANO:** en este escenario se necesita conocer los siguientes asuntos:

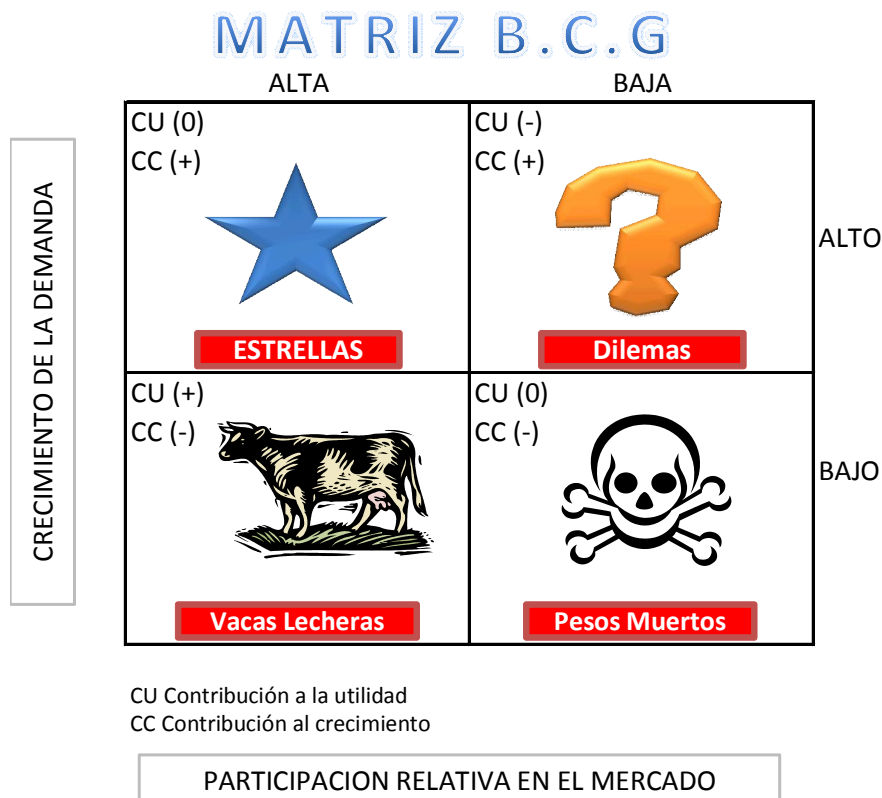
- ¿Qué estructura organizacional existe?
- ¿Qué tipo de liderazgo se practica?
- ¿Existe y opera un sistema de selección, contratación, inducción, y calificación por competencias?
- ¿cuál es la calidad humana de técnicos, empleados y trabajadores?
- ¿Qué ambientes laboral y organizacional existen?
- ¿Qué políticas de salario se manejan?
- ¿cuál es la medida de formación académica de quienes desempeñan los diversos niveles de la organización?
- ¿Hay respeto por los perfiles profesionales y técnicos al designarse para el desempeño de los diversos cargos y puestos?
- ¿Se administra bajo un cuadro de mando integral?
- ¿Se aplican los criterios de calidad total?
- ¿Existe un sistema de gestión de calidad, bajo normas de aplicación internacional?
- ¿Cuál es el estado en que se encuentran los espacios físicos de la planta?
- ¿Se dispone del número suficiente de computadores?
- ¿Existen los servicios básicos en la organización?
- ¿Se cumplen son los programas y planes relativos a la capacitación, adiestramiento, entrenamiento y actualización del personal?
- ¿Existe un sistema integrado de gestión manual o automático?
- ¿Los sistemas de compra y adquisiciones pueden ser calificados como técnicos e idóneos?
- ¿Qué herramientas gerenciales se implementan en la organización?

Es importante señalar que la identificación objetiva de los aspectos positivos y negativos, tanto en los escenarios externos como internos, facilitará la confrontación de una base de datos, que ayudará en adelante, cuando se llegue hasta el momento del diagnóstico organizacional.

Cada uno de los responsables de de los procesos contará, también, con información estadística histórica y pronostica, así como curvas, gráficos e indicadores de comportamiento. La calidad, veracidad y transparencia de cómo se identifiquen los aspectos positivos y negativos de los escenarios internos y externos, garantizará el éxito de la herramienta, al momento de definir objetivos, metas, estrategias y proyectos, en los cuales se establecerán los indicadores de gestión de acuerdo a las diferentes perspectivas de desarrollo humano y tecnológico, procesos internos, atención al cliente y rendimiento financiero.

Producto, mercado y competencia son los tres ejes de la acción comercial, en los años setenta la Boston Consulting Group diseñó una matriz (B.C.G.) que permite apreciar como los sectores estratégicos de la empresa son clasificados en cuatro categorías, si se consideran 2 variables o ejes, que son la participación de mercado y el crecimiento de la demanda.

La participación de mercado, sirve para situar el volumen de las ventas en cada uno de los sectores, tomando en cuenta el volumen de venta de los competidores en los mismos sectores. EL crecimiento de la demanda, señala cuál es el potencial del producto, bien o servicio, explotado o por explotar, si se adopta la hipótesis del nivel alto o del nivel bajo respectivamente.



**DILEMAS:** Son los productos, las empresas o los dos que revelan muchas expectativas de crecimiento y progreso, y dentro del corto plazo, contribuyen al desarrollo organizacional; pero no a las utilidades ni beneficios monetarios, pues por lo opuesto más bien exigen de inversiones considerables; sobre todo en procesos como los de producción, comercialización y marketing.

**ESTRELLAS:** Son los productos, las empresas o unos y otras de alto rendimiento y ritmo de expansión, vale decir, quienes han alcanzado un fuerte grado de consolidación y posicionamiento dentro del mercado; por lo tanto, contribuyen significativamente a la utilidades empresariales.

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

**VOLAS ELECTRICAS:** Son los productos, las empresas o los dos; básicamente contribuyen a los beneficios y utilidades; mientras que, precisan de inversiones mínimas y el margen de aporte resulta muy satisfactorio, al comparar el precio de venta con el costo de producción.

**PESOS MUERTOS:** En cambio son los productos, las empresas o los dos, que se han convertido en una verdadera carga, porque no contribuyen para el crecimiento, ni tampoco para las utilidades, por lo tanto, parecería mejor que se renuncie a ellos, en función de investigaciones técnicas y serias de mercado.

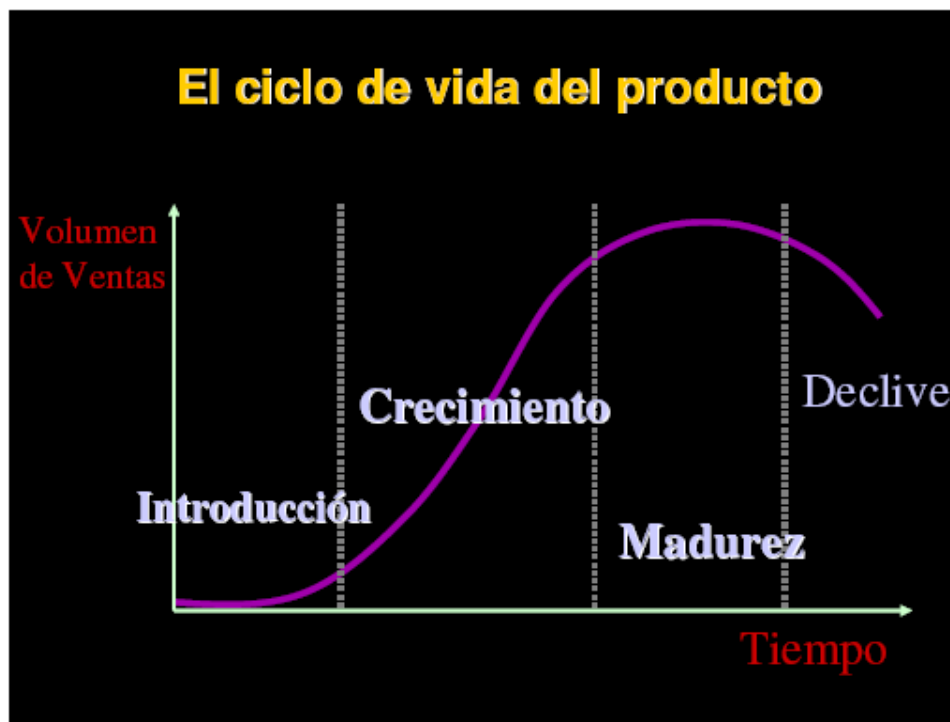
El complemento de la matriz B.C.G., es lo que Kloter denomina el ciclo de producto-mercado y que conjugado con los criterios de Mckinsey y Hoffer, permiten calcular el ciclo de vida de un bien o un servicio en el tiempo.

Las etapas características del ciclo de vida de un producto son:

1. Introducción —————> Lanzamiento
2. Crecimiento —————> Aprendizaje
3. Madurez —————> Experiencia
4. Declinación —————> Comodidad

La duración de cada etapa está relacionada con factores como el tipo de producto, el tamaño de mercado, el precio del producto, etc.

En el siguiente gráfico se puede observar el ciclo de vida del producto, con la tendencia de la curva que va de acuerdo al volumen de las ventas en el tiempo:



[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

En la etapa de madurez, el producto genera ganancias y en la etapa de declinación, las ganancias son cada vez menos apreciables. Cabe anotar, adicionalmente, que a veces algunas empresas mantienen ciertos productos dentro del mercado, por imagen y tradición sin otorgar demasiada importancia a los costos de producción.

## FACTORES CRITICOS DE EXITO

Los factores críticos del éxito se los puede identificar en todo el sistema organizacional y en todos y cada uno de los procesos de la empresa sean estos gobernantes, fundamentales y/o apoyo ya que son generadores de valor tanto al producto como a la organización. Los factores pueden ser personas, variables, métodos, aspectos mecanismos, metodologías, herramientas, sistemas planes, programas, proyectos.

Estos factores identifican con precisión los resultados específicos que son cruciales para lograr el éxito en los mercados, por lo que son determinantes para la productividad, la competitividad y la rentabilidad de un negocio u organización.

Los factores críticos del éxito deben ser considerados como las piedras angulares para el diseño y la estructuración de la estrategia de un sistema de planificación estratégica, el lograr esa definición proporcionará a la organización de una ventaja competitiva frente a la competencia y rivales industriales que actualmente son numerosos debido a la apertura de los mercados.

Los factores se encuentran en todos los procesos de la empresa y pueden ser:

### PROCESO DE PRODUCCION Y OPERACIÓN:

- Experiencia en investigación y desarrollo,
- Proyectos de factibilidad rentables,
- Capacidad de innovación industrial,
- Capacidad de generar nuevos productos,
- Creadores de nuevas tecnologías,
- Pioneros en sectores de la producción,
- Bajos costos de producir,
- Economías de escala,
- Cero defectos y fallas,
- Mano de obra calificada y especializada,
- Planes de seguridad industrial y protección organizacional,
- Optimización de la capacidad industrial instalada,
- Cumplimiento de indicadores de producción.

### PROCESO DE COMERCIALIZACION Y MARKETING:

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

- variedad de modelos, tallas y colores,
- Precios competitivos y reguladores,
- Sólida red de canales de distribución y puntos de venta,
- Distribución mayorista y minorista,
- Bajos costos de distribución y transporte,
- Entrega oportuna y rápida,
- Fuerza de ventas competente y especializada,
- Servicio de post-venta y asistencia técnica,
- Cero quejas y devoluciones,
- Estilos, envases, presentaciones atractivas,
- Garantías y servicios suficientes para clientes,
- Anuncios inteligentes y atractivos,
- Experiencia en diseños,
- Cumplimiento de indicadores de mercadotecnia.

#### PROCESO DE ADMINISTRACION Y TALENTO HUMANO:

- Talento superior y liderazgo gerencial,
- Estructura organizacional liviana y por procesos,
- Sistemas y procesos integrados, alineados y sincronizados,
- Sistemas de salarios justos, competitivos y por resultados,
- Ambientes organizacionales y laborales idóneos,
- Sistemas superiores de información y comunicación,
- Experiencia y conocimiento gerencial,
- Imagen y reputación favorable de la firma,
- Talento humano capacitado e inteligente,
- Talento humano comprometido y motivado,
- Sistemas de compras inteligente y técnico,
- Capacitación, entrenamiento y adiestramiento continuo,
- Cumplimiento de indicadores de logística y RRHH.

#### PROCESO DE FINANZAS Y CONTABILIDAD:

- Solvencia, liquidez y solidez financieras,
- Inventarios justo a tiempo,
- Cumplimiento de planes operativos y de negocios,
- Imagen tributaria, arancelaria e impositiva idónea,
- Costos y gastos bajos,
- Cartera y cobranzas limpias,
- Sujeto de crédito local e internacional,
- Información financiera y contable en tiempo real,
- Negocio productivo, competitivo y rentable,
- Cumplimiento de indicadores financieros y económicos,



os y financiados,  
• Procesos de valoración de empresas EVA.

## DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL: FODA

Con la información indicada en los puntos anteriores se puede realizar un diagnostico organizacional confiables y flexible de:

1. Influencias o impactos positivos y negativos provenientes de los escenarios externos,
2. Influencias o impactos positivos y negativos provenientes de los escenarios internos,
3. Fundamentación apropiada de los principios, valores y paradigmas que alienta la organización,
4. Demandas que formulan los proveedores y clientes externos, a la organización como sistema,
5. Identificación y determinación de los factores críticos del éxito, que la organización precisa para cumplir con su rol.

La herramienta que se utiliza se denomina FODA que es:

**F** ➡ FORTALEZA

**O** ➡ OPORTUNIDADES

**D** ➡ DEBILIDADES

**A** ➡ AMENAZAS

**FORTALEZAS:** Se trata de factores **internos** y positivos que tiene una organización y que deben mantenerse, robustecerse e impulsarse, por parte de todos quienes integran los diversos procesos y subprocesos de sistema organizativo y empresarial. Podemos citar algunos ejemplos:

- Liderazgo inteligente, convencido y participativo.
- Personal técnico altamente capacitado y motivado.
- Procesos productivos que utilizan tecnología de punta.
- Administración que aplica normas internacionales de calidad.
- Sistemas integrados de gestión.
- Producto líder en el mercado
- Solvencia, liquidez y solidez financiera.
- Capacidad investigadora e innovadora.
- Costos de producir y gastos generales bajos.
- Ubicación estratégica de la planta.

**OPORTUNIDADES:** Son aspectos **externos** y positivos que están potencialmente, al alcance de la organización, naturalmente, deben ser aprovechados, explotados y materializados por accionistas, líderes y autoridades del sistema, como por ejemplo:

- Posibilidad de incursionar a través de mercados internacionales.
- Introducción en el sistema organizativo la cultura de calidad y las normas internacionales de calidad.

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

estratégica con empresa nipona de avanzada.

- Acceso hasta una línea de crédito internacional, cuyos términos financieros sean preferenciales.
- Acceso a tecnología de punta y de vanguardia.
- Posibilidad de enrolar mano de obra calificada y especializada.
- Acceso a sistemas superiores de información y comunicación.

**DEBILIDADES:** Estos son los factores **internos** y negativos que registra una organización y tienen que ser suprimidos, eliminados y olvidados por todos los actores del sistema, como por ejemplo:

- Personal de gerencia media que no está de acuerdo con el cambio profundo hacia la excelencia.
- Maquinaria y equipo caducos, anticuados y desprovistos de mantenimiento.
- Productos ubicados en la pendiente de decadencia, según las etapas correspondientes del ciclo de vida.
- Métodos contables, financieros, presupuestarios y de inversión llevadas por métodos manuales, agotados, lentos.
- Nula experiencia en investigación y desarrollo.
- Poca innovación en los procesos productivos.
- Baja productividad, competitividad y rentabilidad.
- Costos excesivos de producción.
- Ausencia de liderazgo y delegación.
- Materia prima importada y costosa.
- Fuerza de ventas deficiente y conformista.
- Ausencia de indicadores de gestión y procesos.

**AMENAZAS:** Son aspectos **externos** y negativos latentes, que amenazarían el proceso normal de la organización y tienen que identificarse, para evitárselos y contrarrestarlos por parte de los dueños y directivos de la empresa, como son:

- Aumento por ley del salario mínimo vital.
- Paralización ilegal de los medios de transporte aéreo, marítimo y terrestre.
- Empeoramiento del ritmo de inflación en altos porcentajes.
- Alza desmesurada de las tasas de interés y restricción en el otorgamiento de crédito a nuevos proyectos.
- Temores de bancarrota del sistema financiero del país
- Inserción y activación del terrorismo en el mundo occidental.
- Condiciones radicales y rígidas por parte del FMI.
- Asimétrica negociación del TLC, ALCA, OMC, MERCOSUR.
- Baja internacional del precio del petróleo.
- Inestabilidad gubernamental.
- Inestabilidad del modelo de dolarización.
- Nula inversión extranjera en el sector productivo.
- Invasión de bienes y servicios asiáticos.
- Agudización del problema guerrillero en Colombia.

o del Ecuador.

- Incremento del IVA, ICE e impuesto a la renta.

Los aspectos internos de la empresa, son las fortalezas y debilidades se pueden estimular o eliminar por parte de los protagonistas de la empresa. Mientras que los aspectos externos, es decir oportunidades y amenazas, los protagonistas no tienen poder de cambiarlas o transformarlas.

Esta herramienta sirve para identificar los cambios en los entornos externo e interno que influyen positiva o negativamente en la empresa; y una vez determinadas es preciso analizar cuidadosamente la situación para descubrir las acciones correctivas adecuadas, que más tarde se convertirán en objetivos, maniobras estratégicas, políticas, planes, programas y proyectos.

Es importante basarse sobre la objetividad y mostrar una buena aptitud de reflexión y discernimiento para enjuiciar, con acierto, la situación y la medida del impacto sobre la empresa, por lo que la calidad del trabajo y los resultados, dependerá del equipo, y del auténtico compromiso de todos quienes conforman la organización, nadie que esté fuera de la realidad está en capacidad y condiciones de pensar cuál será el futuro de un negocio.

Se debe seleccionar alrededor de 5 aspectos por cada una de las dimensiones del FODA, para que la herramienta tenga un desempeño apropiado, pensando que éstas se convertirán en maniobras estratégicas y/o proyectos de inversión.

Se debe seleccionar:

- 5 fortalezas fundamentales,
- 5 oportunidades excepcionales,
- 5 debilidades críticas,
- 5 amenazas gravitantes.

Además, se deben analizar las condiciones del FODA en el siguiente orden:

1. Fortalezas,
2. Oportunidades,
3. Amenazas, y
4. Debilidades.

Al detectar primero las amenazas que las debilidades, la organización tendrá que poner atención a las primeras y **desarrollar las estrategias convenientes para contrarrestarlas, y con ello, ir disminuyendo el impacto de las debilidades.** Al tener conciencia de las amenazas, la organización **aprovechará de una manera más integral tanto sus fortalezas como sus oportunidades.**

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

Tomando como base las conclusiones aportadas por el FODA organizacional, se procede a identificar las áreas de iniciativa estratégica y a diferenciarlas entre **ofensivas** y **defensivas**.

Las áreas ofensivas son aspectos positivos y son las fortalezas y las oportunidades, y es preciso examinar la medida o grado de influencia y aprovechamientos que las fortalezas tienen respecto de las oportunidades, mientras que las áreas defensivas que son los aspectos negativos están constituidas por las debilidades y las amenazas, lo que lleva a relacionar los grados de impacto y afectación que tienen las amenazas ante las debilidades de una empresa.

Se han diseñado matrices para que las confrontaciones indicadas no resulten subjetivas en las cuales se miden el impacto que se da entre los diferentes aspectos del FODA. De esta manera, un impacto intenso, será calificado con un peso de 5, un impacto medio con 3, y uno bajo con 1, e inclusive se puede calificar con peso de cero si el impacto es nulo. Esto se lo puede visualizar en el siguiente ejemplo gráfico:

### MATRIZ DE AREAS OFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>O1</b>	<b>O2</b>	<b>O3</b>	<b>O4</b>	<b>O5</b>	<b>TOTAL</b>
<b>FORTALEZAS</b>						
<b>F1</b>	3	3	1	5	1	13
<b>F2</b>	3	5	3	5	1	17
<b>F3</b>	5	3	1	1	1	11
<b>F4</b>	1	5	5	3	5	19
<b>F5</b>	1	3	3	3	5	15
<b>TOTAL</b>	13	19	13	17	13	

### MATRIZ DE AREAS DEFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA

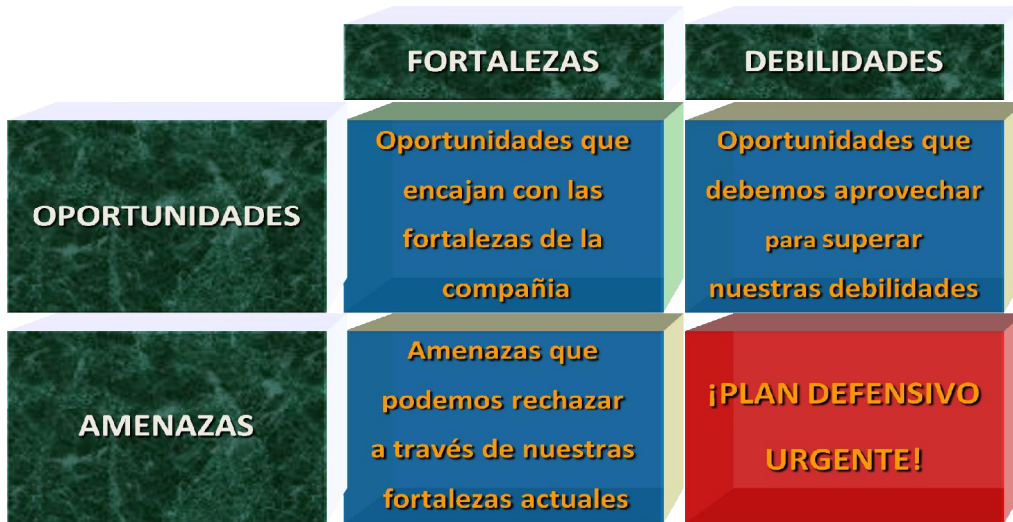
<b>DEBILIDADES</b>	<b>D1</b>	<b>D2</b>	<b>D3</b>	<b>D4</b>	<b>D5</b>	<b>TOTAL</b>
<b>AMENAZAS</b>						
<b>A1</b>	5	1	5	3	5	19
<b>A2</b>	1	3	3	0	3	10
<b>A3</b>	3	5	5	5	5	23
<b>A4</b>	3	3	1	1	1	9
<b>A5</b>	5	1	1	3	0	10
<b>TOTAL</b>	17	13	15	12	14	

Como se observa en la grafica con los resultados obtenidos se debe jerarquizar y priorizar en cada grupo de una manera objetiva.

quizá por las oportunidades y luego se hace con las

En el caso de las áreas defensivas se inicia con las amenazas para continuar con las debilidades.

Luego se realiza la matriz de síntesis estratégica que es el resumen de las matrices de iniciativa estratégica revisadas y se obtienen las conclusiones finales del análisis situacional que bien pueden servir como directrices de acción en análisis rápidos y/o bien para fijar objetivos alineados con el enfoque de Balance Scorecard.



**MANIOBRAS ESTRATEGICAS Y PROYECTOS**

El siguiente paso no lleva a las maniobras estratégicas, que se determinan al anteponer a las nóminas de las áreas ofensivas y defensivas un verbo en infinitivo, tal como ilustra la grafica.



Cuando se trate de un proyecto de inversión que requiera análisis de prefactibilidad técnica y financiera que garantice el retorno de la inversión, será necesario iniciar con la investigación o estudio de mercado para luego continuar con las fases técnicas de tamaño, localización, ingeniería, financiamiento, ejecución y administración.

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

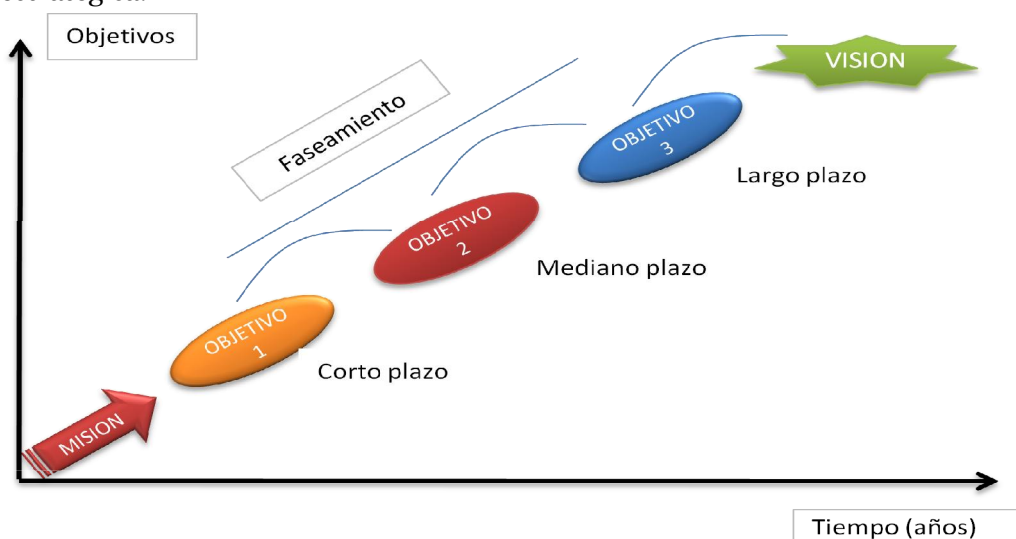
Es importante que la TIR (tasa interna de retorno financiera) y el TIER (tasa interna de retorno económico y social), sean coherentes con las del mercado financiero y social respectivamente.

Para la secuencia de fases y objetivos estratégicos se debe diferenciar entre lo que es un objetivo, una maniobra y una meta.

Mientras que el objetivo es algo por alcanzar en el futuro, algo concreto, específico, tangible, sujeto a medición y realizable dentro de un período de tiempo; la maniobra, corresponde en parte al mismo sentido, pero la duración de su desenvolvimiento exige menor tiempo de realización, resulta como equivalente a una meta.

La sucesión de las fases del faseamiento contribuye a orientar, distribuir y ubicar en el tiempo, la ejecución de objetivos, maniobras, metas y proyectos; e irá en función de las siguientes variables de tiempo de cumplimiento:

- CORTO PLAZO: Dentro del primer año de ejecución.
- MEDIANO PLAZO: Dentro de los 2 años de ejecución.
- LARGO PLAZO: De 3 años en adelante del cumplimiento
- PERMANENTES: Desde el primero hasta el último año de límite de la planificación estratégica.



En el grafico anterior se visualiza la manera como se enlaza el espacio entra la misión y la visión, considerando dos variables, el nivel de cumplimiento de objetivos y el número de años.

---

---

---

# ***CAPITULO III ALINEAMIENTO ESTRATEGICO - BSC -***

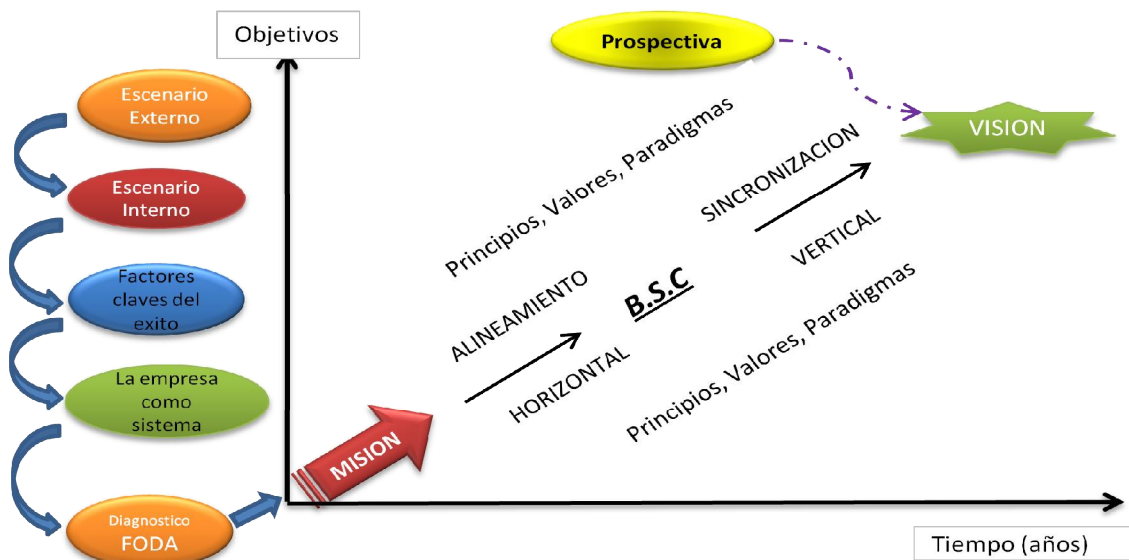
# CAPITULO III BALANCED SCORECARD

## Cuadro de Mando Integral

En el capítulo anterior se revisó los pasos de la planificación estratégica tradicional, y se le denomina de esa manera puesto que tiene una falencia importante que está referida en la frágil y débil efectividad del proceso de ejecución sin resultados tangibles, medurables y evidentes. Esta falencia no está dada por la metodología ni el método, sino en las características, competencias, alineamientos, compromisos y comportamientos de los usuarios frente a la herramienta, por lo tanto no ha perdido su valor, toda vez que a la luz de la nueva herramienta diseñada por Norton y Kaplan, es viable el acoplamiento.

El balanced scorecard es una nueva evolución e innovación dentro de la teoría y concepto de la planificación estratégica, por lo tanto, nada en términos de planificación estratégica es desechable sino mejorable y perfectible.

El siguiente gráfico muestra como los pasos de la planificación estratégica tradicional se armonizan y sincronizan para ser un insumo válido del balanced scorecard, cuadro de mando integral y/o tablero de comando.



Las organizaciones tienen que adoptar nuevas maneras y estilos de administrar debido a que estamos en un mundo globalizado y competitivo, basados en las nuevas tecnologías y conocimiento.

El balance y el enfoque sistémico permiten a la organización el alineamiento de la estrategia, considerando lo siguiente:



medimientos y actividades de acuerdo con la visión, misión y valores dentro de la organización.

- Encadenar las actividades de procesos y subprocesos para alcanzar efectividad en los resultados.
- Orientar todos los esfuerzos de los actores de la organización hacia los requisitos y requerimientos de los grupos de interés o stakeholders.
- Incrementar de manera balanceada, focalizada y sistémica las formas de trabajo en equipo y mejoramiento continuo.

Por lo expuesto, la planificación estratégica tradicional de una organización debe ser integrada al cuadro de mando integral, o viceversa. Adicionalmente, los proyectos y planes de acción también deben coordinarse con los procesos gobernantes fundamentales y de apoyo dentro de una organización, esta sincronización es el alineamiento estratégico.

Por lo tanto, alineamiento estratégico es la capacidad de vincular los diferentes procesos y subprocesos con la estrategia organizacional desde el nivel de alta gerencia hasta el nivel operativo, con el propósito de que todos los actores actúen y tomen decisiones balanceadas, focalizadas y sistémicas acordes con la VISION, MISION Y VALORES de la organización. Además, el alineamiento estratégico mantiene la filosofía de que todas las personas de una organización hacen y se comprometen con aquello que creen que es correcto.

Relacionar la planificación estratégica existente con el tablero de comando es el alineamiento estratégico, que considera las siguientes 4 etapas dentro del desarrollo administrativo organizacional:

- Enfoque funcional,
- Alineamiento horizontal,
- Alineamiento vertical, e,
- Integración.

**ENFOQUE FUNCIONAL:** En esta etapa cada departamento y personas trabajan de manera aislada y fragmentada en procura de sus propios objetivos y metas departamentales e individuales, sin importarles la visión y misión de la organización, es decir no existe alineamiento alguno. Por el contrario, existen actividades aleatorias y triviales que minimizan el desempeño del sistema empresarial y el individual.

**ALINEAMIENTO HORIZONTAL:** En Esta etapa la ya tiene definido una visión, misión y estrategias para la organización y sus procesos. Se ha superado el enfoque funcional, piramidal, iniciándose el trabajo en equipo bajo un sistema integrado, al menos en la alta gerencia.

de sistémico, en el momento en que se sincronizan las metas con el trabajo en equipo, y donde prima el compromiso de los objetivos individuales y funcionales. La organización se encuentra consciente de sus debilidades y comienza a implantar planes de acción que evitarán duplicación de esfuerzos y pérdidas de tiempo.

Para implantar este tipo de alineamiento debe existir sincronización entre los diferentes procesos de la cadena de valor, para generar valor agregado en beneficio del cliente.

**ALINEAMIENTO VERTICAL:** En este punto la organización ya se encuentra alineada, todos coinciden con el mensaje que proporciona la visión, misión y la estrategia, lo cual es demostrado en todos los actos de su actividad, y ya se le considera como un sistema, pues el enfoque sistémico constituye una cultura de organización, es decir el alineamiento es de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba.

Aquí, las personas, procedimientos, objetivos, maniobras, proyectos y tácticas, bajo el sombrero de la corporación respecto de la visión y misión, deben a su vez diseñar la planificación estratégica de su proceso, mediante el mecanismo de cascada con el objetivo de desplegar tanto la planificación corporativa como la planificación por cada proceso a todos los niveles de la organización, y de esta manera lograr un claro y sistémico alineamiento en beneficio exclusivo de la cartera de clientes y del mercado meta.

Se debe diseñar los indicadores de gestión para cada proceso, objetivos y proyectos lo que permitirá tener el control y la medición del logro de la estrategia en beneficio de los clientes. Los indicadores se clasifican en indicadores de entrada, de salida, de eficiencia, de calidad y de impacto, entre otros, dependiendo si la empresa está dedicada a la manufactura, agroindustria o servicios. Es importante indicar que los procesos, objetivos y proyectos están clasificados por las denominadas perspectivas.

No debe existir un número excesivo de indicadores, estos deben ser claves y suficientes para mantener el alineamiento y el norte de la organización.

**INTEGRACION:** En esta etapa la organización además de contar con un alineamiento y sincronización internos, dan un paso hacia adelante con el objetivo de que éstos rompan las fronteras y límites organizacionales, para lograr un acoplamiento con los grupos de interés externos, denominados stakeholders, como son los proveedores, canales de distribución, cadena de tiendas, intermediarios, incluyendo al gobierno y a las cámaras de comercio y producción, que de una u otra manera determinan los usos y costumbres de un negocio, aspectos que también están en función de la oferta y la demanda de bienes y servicios en el mercado.

El objetivo es alcanzar el mayor posicionamiento y competitividad en un mercado altamente competitivo y globalizado, para lo cual la empresa no debería escatimar recursos de inversión en tecnología de información y comunicación sin descuidar el contar con el mejor recurso humano, bien remunerado y estimulado.

Por lo tanto, para que la herramienta funcione con eficacia y arroje los resultados esperados, es necesario contar, con un **sistema integrado de gestión (SIG)** o un

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

P), en el cual se inserte en su sistema de software el correspondiente al tablero de comando o balanced scorecard. Sin embargo, si no se dispone de la infraestructura suficiente, se puede realizar la implantación de forma manual, mediante indicadores o índices de gestión, incluyendo el sistema de semáforos.

La calidad y la eficacia de una organización están en la calidad y en la actitud de las personas que lo conforman, incluyendo la calidad y el ejemplo de su líder.

Cuando se implanta un modelo de alineamiento sincronizado y de cascada, es decir, horizontal y vertical respectivamente, se encuentra en un escenario de alineamiento de integración estratégico, pues el accionar de la empresa no solamente es de carácter interno sino también externo y cuando se da ese acoplamiento, no solamente se trata de alinear la cadena de valor, sino también la denominada cadena de suministro, ésta considera a los grupos de interés externo como son los proveedores y los clientes, variables que antes eran ignoradas.

Por lo tanto, debemos entender a la herramienta de cuadro de comando o balanced scorecard, como si se tratase de un panel de control de un avión en pleno vuelo, que le permite al piloto de la organización controlar en tiempo real múltiples variables como: altitud, potencia de las turbinas, velocidad del viento, orientación del viento, turbulencias, peso, y balance de la carga, comportamiento del personal de tripulación, calidad del servicio al pasajero, aeropuerto de destino y otras coordenadas y variables en sentido figurado respecto a la gestión y dirección de una organización.

Entonces, esta herramienta debe acoplarse con la planificación estratégica tradicional, para que mediante un engranaje sistémico, sinérgico, balanceado, focalizado y armónico, facilite al gerente general, contar con la información confiable y en tiempo real para alinear y realinear desde el punto de vista horizontal, como vertical de una empresa, para lo cual debe basarse en los indicadores e índices de gestión de manera sincronizada y sistémica para que los procesos, las personas y las estrategias de una empresa cumplan su rol empresarial en las mejores condiciones administrativas y operacionales para bienestar y satisfacción de los clientes internos y externos, incluyendo a los demás grupos de interés como accionistas y otros, sin descuidar la responsabilidad social que todas las organizaciones tienen para la comunidad y el medio ambiente.

## Principios del cuadro de mando integral

- Primero.-** Instaurar el cambio a través del liderazgo real y efectivo.
- Segundo.-** Orientar la estrategia hacia la aplicación operativa eficaz y práctica.
- Tercero.-** Alinear y sincronizar a toda la organización hacia la estrategia.

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

estrategia se convierta en una forma de vida de la empresa en armonía con la calidad y las normas.

- Quinto.-** *Implantar la filosofía de que la estrategia debe constituirse en un proceso obligatorio, continuo y permanente.*
- Sexto.-** *Tener como premisa que las estrategias pueden cambiar con los cambios del entorno.*
- Séptimo.-** *Mantener un pensamiento de creación de valor para los grupos de interés.*
- Octavo.-** *Mantener un pensamiento sistémico, balanceado y focalizado en la estrategia.*
- Noveno.-** *Considerar en todo momento que las estrategias se agotan y se vuelven obsoletas.*
- Décimo.-** *Tener en cuenta que la eficacia no está en el diseño de la estrategia sino en la ejecución y en los resultados efectivos.*

## Las perspectivas del tablero de comando

*El desempeño de la organización con la ayuda de un tablero de comando se puede evaluar mediante cuatro medidas de comportamiento: resultados financieros, satisfacción del cliente, operaciones internas o procesos operativos y por último creatividad, innovación, desarrollo y satisfacción de empleados y trabajadores, atados con la tecnología.*

*El cuadro de mando integral ha denominado a estas cuatro medidas con el calificativo de perspectivas organizacionales-operacionales, como se observa en la figura siguiente.*



**PERSPECTIVA FINANCIERA ECONOMICA:** Es la que está en la cima de la pirámide y está orientada a la generación de riqueza y valor que se sustentan en la productividad, competitividad y rentabilidad.

Es una perspectiva de resultados contables, presupuestarios, financieros y económicos, que tienen que ver con:

- a) Incrementar las ventas,
- b) Reducir gastos,
- c) Mantener niveles adecuados de liquidez,
- d) Disminuir pasivos a corto plazo,
- e) Optimizar inventarios,
- f) Incrementar los beneficios y utilidades,
- g) Ejecutar proyectos e inversiones rentables, entre otros.

**PERSPECTIVA DE MERCADOTECNIA Y CLIENTE:** Es la que está para responder a la voz del cliente y a las condiciones de los mercados. La satisfacción del cliente estará en función del valor agregado que ofrezca el fabricante de un bien o servicio, sustentándose en una planificación estratégica de marketing, que tiene que ver con:

- a) Garantizar calidad, precio y oportunidad de entrega,
- b) Garantizar especificaciones técnicas del cliente,
- c) Lanzar nuevas variedades y modelos,
- d) Incrementar factores diferenciadores,
- e) Implantar nuevos puntos de venta y canales de distribución,
- f) Incrementar la fidelidad de clientes,
- g) Consolidar el posicionamiento del producto, de la marca y de la firma, entre otros.

**PERSPECTIVA DE PROCESOS PRODUCTIVOS:** Se identifica con los procesos fundamentales de la organización, que tienen relación directa con el bien o servicio que

perspectiva es la razón de ser de la organización y que debe sustentarse en la productividad, que a su vez se relaciona con los costos de producción que además tiene que ver con:

- a) Desarrollar nuevos productos,
- b) Disminuir los costos de producción,
- c) Mejorar la productividad y la producción,
- d) Mantener el mejoramiento continuo,
- e) Mantener sistemas de protección y seguridad,
- f) Mantener la calidad del producto,
- g) Cuidar el medio ambiente,
- h) Respetar normas y reglamentos tributarios, técnicos, ambientales y de sanidad, entre otros.

**PERSPECTIVA DE DESARROLLO HUMANO Y TECNOLOGIA O CAPITAL INTANGIBLE:** Es la que está en la base y se centra en el desarrollo y crecimiento del talento humano de la empresa, así como en la adopción de herramientas gerenciales, sistemas informáticos y maquinaria y equipo de última generación para lograr competitividad en función de la calidad, y que tienen que ver con:

- a) Cuidar el ambiente laboral,
- b) Desarrollar al talento humano.
- c) Mantener idóneos sistemas de salarios,
- d) Implantar modernas herramientas de gestión.
- e) Renovar y modernizar las líneas de producción,
- f) Incorporar tecnología apropiada y adecuada,
- g) Implantar planes de capacitación, actualización, entrenamiento y adiestramiento, entre otros.

## El mapa estratégico por perspectivas

Las perspectivas deben ser analizadas primero de manera individual, para luego alinearse y sincronizarse de forma integral dentro del sistema organizacional. La fuente de información que permite hacer este acoplamiento dentro del tablero de comando está en los objetivos, metas y maniobras estratégicas que por su alcance, dimensión, tamaño, inversión e importancia están representadas por planes, programas, proyectos y/o estudios. Estos, a su vez, son el producto de un diagnóstico y análisis que se hace a una organización para determinar su situación y su posición, mediante un ejercicio de planificación estratégica. El resultado de dicho diagnóstico orientará al nuevo giro estratégico que se debe dar a la empresa para mejorar su eficiencia, efectividad y eficacia.

Norton y Kaplan, diseñaron su herramienta con las 4 perspectivas genéricas, antes descritas, sin embargo, si determinada organización de acuerdo con su misión requiere considerar y hacer constar en su mapa estratégico otras perspectivas, puede hacerlo.

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Los sistemas organizacionales que en la realidad y la práctica se constituyen en los cimientos de un sistema empresarial alineado se clasifican en 3 categorías:

- *Capital humano, corresponde a las competencias, habilidades, destrezas, conocimientos y actitudes de las personas de una organización.*
- *Capital de información, corresponde al software, base de datos, estadísticas, sistemas de comunicación e información, redes e infraestructura informática e inteligencia tecnológica.*
- *Capital organizacional, corresponde al clima laboral, ambiente organizacional, cultura, pertenencia organizacional, liderazgo, alineación organizacional, trabajo en equipo, procesos de mejora y círculos de calidad.*

*Es importante señalar, que ninguno de estos capitales tiene un valor individual o que se los pueda medir en forma separada, su valor es evidente en la medida en que contribuyen en conjunto a dar efectividad a la estrategia de la organización.*

## Importancia de la planeación y la ejecución

*Los caminos para lograr metas y propósitos, es decir las estrategias, son más proclives a la caducidad, fugacidad y/o fragilidad, respecto al tiempo de vigencia y aplicación; se agotan y se caducan con mayor rapidez.*

*Los clientes externos están cada vez más informados, lo que les hace más exigentes, caprichosos, insustituibles y necesarios y este cambio se debe al desarrollo tecnológico integral que son la cultura de internet y la globalización de los mercados.*

*Por otro lado, los cambios políticos, económicos, sociales que se dan en el mundo, especialmente en los países de alto desarrollo, han determinado cambios súbitos en los escenarios externos, por lo que impacta en la forma que las organizaciones diseñan las estrategias, con la consideración de la rápida caducidad de las mismas.*

*Se observa en los resultados económicos de las empresas que las utilidades operativas son cada vez más pequeñas, debido a que los proveedores de materias primas, insumos, materiales, partes y repuestos se llevan alrededor del 60% de los ingresos de las ventas realizadas. Además los clientes se han adueñado de los mercados, a través de su actitud de exigir más calidad a menor precio. Esto obliga a las empresas a ser más productivas y competitivas, tomando en cuenta que estos parámetros tienen un límite de eficiencia y eficacia.*

*Ha cambiado las expectativas y exigencias por parte del cliente que no solamente demanda el valor de uso de los bienes y servicios si no que ha pasado de un nivel de percepción de valor a una **razón de valor**, que está explicada en la siguiente fórmula:*

*VALOR = beneficio / costo*

percibido / costo percibido

*RAZON DE VALOR = percepción de valor de la empresa /  
Percepción de valor de competidores*

*La razón de valor tiene 3 definiciones:*

- a) Cuando la razón es mayor que 1, es decir, existe una mayor demanda por el producto e incremento de clientes,*
- b) Cuando la razón es igual a 1, fácil cambio o pérdida de clientes, y,*
- c) Cuando la razón es menor a 1, cambio seguro o pérdida definitiva de clientes.*

*Cuando una empresa se encuentra en la tercera definición, la administración debe, de manera oportuna y eficaz, analizar las distorsiones o discontinuidades que podrían haberse producido en el entorno o en los escenarios en los cuales el negocio era próspero. De ese análisis o investigación y sus resultados un negocio estaría en predisposición de un cambio por los siguientes aspectos:*

- Por el incremento de la competencia global,*
- Por negocios que suscribieron alianzas estratégicas,*
- Por el apareamiento de nuevos clientes más exigentes,*
- Por la reducción de los tiempos de ciclo de los productos,*
- Por la presión de los grupos de interés,*
- Por cambio de cultura de los consumidores ante nuevas ofertas,*
- Por la velocidad del cambio tecnológico,*
- Por cambios en las condiciones políticas, económicas y sociales,*
- Por los cambios en el ecosistema y calentamiento global.*

*Estos aspectos pueden producirse de manera muy rápida, por lo que automáticamente convierte en obsoletas a las estrategias de reciente diseño e inclusive estrategias que aun no se han implementado. Por lo tanto, es necesario pasar de la estrategia a la ejecución, ya que el no hacerlo lo podría sacar del mercado.*

*La planificación estratégica nació en los años setenta, y de ahí ha tenido una evolución de mejoras en su contenido y en su metodología, es decir pasar de una teoría filosófica a una práctica gerencial de seguimiento por resultados mediante los planes de acción, los mismos que ya consideran indicadores de medición. En el siguiente cuadro podemos observar la evolución de la planificación estratégica:*

<b>1975</b>	<b>Nacimiento</b>	<b>Los negocios se administran por objetivos.</b>
<b>1980</b>	Avance	Los negocios validan su misión y su rol.
<b>1985</b>	Soñadores	Los negocios se proyectan en el largo plazo.
<b>1990</b>	Realistas	Los negocios se sustentan en planes de acción.



[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

en lanzan el Balanced Scorecard.

<b>1995</b>	<i>Evaluación</i>	<i>Los negocios incorporan indicadores de gestión.</i>
<b>1996</b>	<i>Medición</i>	<i>Los negocios miden las estrategias por semáforos.</i>
<b>2000</b>	<i>Alineamiento</i>	<i>Los negocios se alinean en base a la estrategia.</i>
<b>2004</b>	<i>Alineamiento</i>	<i>Los negocios se alinean en base a los intangibles y a la estrategia.</i>
<b>2006</b>	<i>Alineamiento</i>	<i>Los negocios se alinean, ejecutan y deciden en función de la estrategia.</i>

**2007** en adelante el alineamiento, el balance, el enfoque, la medición y el pensamiento sistémico serán las premisas de la mejora continua, para lograr la productividad, competitividad, rentabilidad y responsabilidad social de la organización. La herramienta que se utilizará para tales propósitos es el Balanced scorecard, en todas sus formas y presentaciones, así como, el hardware y software para diversas plataformas que existen.

Cabe recalcar el aporte de Norton y Kaplan, luego de sus investigaciones, análisis brindan a la planificación estratégica tradicional con el mapa de perspectivas, rutas de objetivos, mapas estratégicos y el alineamiento estratégico, siendo lo más importante los KPI's, o indicadores clave, que permiten evaluar el desempeño del sistema empresarial y de las personas que lo confirman.

A pesar de la aceptación que tiene la planificación estratégica y el cuadro de comando, existen diferentes barreras debido a que se provoca una transformación de planes y una transformación de las organizaciones, con un componente adicional que es que dejan de existir los insustituibles y aparece la verdadera disciplina que es medida y evaluada por indicadores de desempeño y resultados (KPI's), las barreras son:

- *Barrera de la traducción: La estrategia no se traduce en términos concretos y operacionales.*
- *Barrera de liderazgo: La gerencia se enfoca en indicadores sobre el pasado, más que en indicadores sobre cómo alcanzar la estrategia.*
- *Barrera de alineamiento: No existe armonía y relación entre los objetivos de la organización.*
- *Barrera de las personas: La estrategia no se comunica, no se traduce a las personas, ni se alinea el desempeño a la gestión del capital humano.*
- *Barrera de la continuidad: La estrategia es un evento que no se integra a todos los procesos de revisión, seguimiento y toma de decisiones.*

Esto quiere decir, que la estrategia no es un evento sino un sistema que tiene el poder de transformar a la organización mediante la alineación de desempeño y los resultados logrados por todas las personas que están comprometidas e involucradas con la estrategia.

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

...s de estrategia y ejecución, por un lado estrategia es la definición de una serie de hipótesis acerca de cómo una organización se mueve de un estado actual, hacia el logro de su visión de futuro, es decir, la ruta de generación de valor. Por otro lado la ejecución es transitar y validar la ruta de generación de valor, permitiendo aprender de nuestro desempeño, para ajustar o reenfocar nuestros planes a un entorno dinámico.

## Alineamiento Corporativo

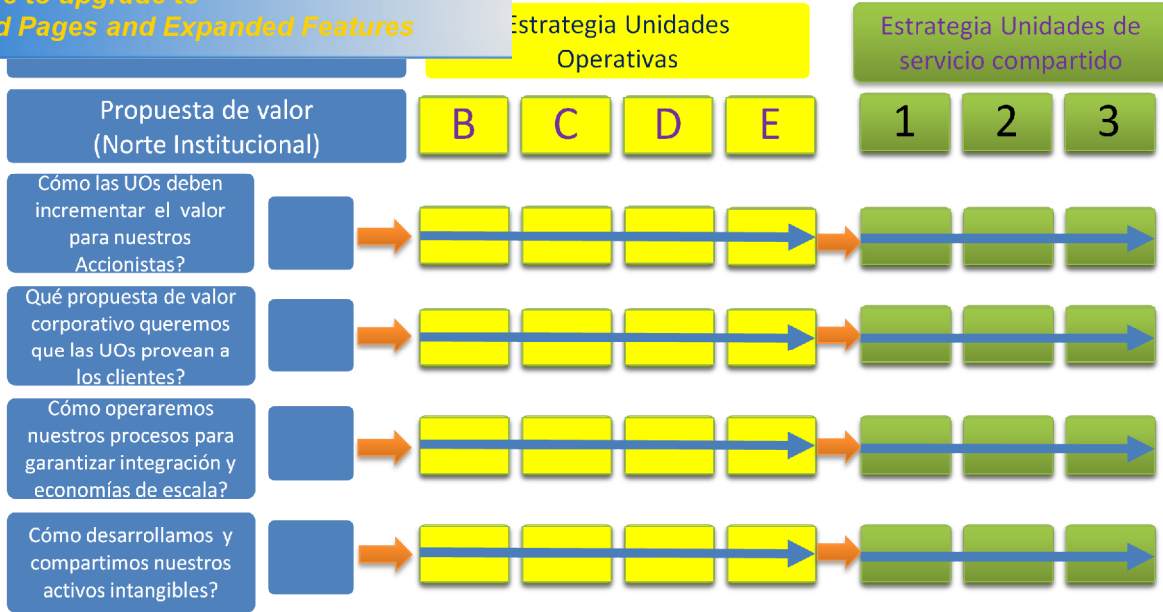
*Es importante que las sugerencias de alineamiento, sincronización y armonía sean aplicadas en forma oportuna y de manera técnica para establecer un acomodo ideal dentro de las estrategias de las unidades operativas y de las estrategias de las unidades de servicios compartido o corporativo, frente a las estrategias corporativas, brindando en términos reales una propuesta de valor con el norte institucional.*

*Cuando esto sucede, cualquier estructura organizacional tiene sentido y se logra eliminar o disminuir las siguientes brechas o gaps, que se evidencian en casi toda organización:*

- *Flujos frágiles de coordinación horizontal y vertical,*
- *Consumo de enormes cantidades de recursos innecesarios,*
- *Cantidades importantes de trabajo en espera,*
- *Administración de materiales e insumos ineficientes,*
- *Excesivos controles de inventario,*
- *Redoble de esfuerzos en varios procesos,*
- *Duplicación de información en varios procesos,*
- *Administración ineficaz de pedidos,*
- *Facturación despachada con errores,*
- *Insatisfacción y quejas de los clientes,*
- *Resultados financieros insuficientes y/o negativos.*

*En el siguiente grafico se puede observar alineamientos ideales en los que se observa cómo la estrategia corporativa se alinea con las estrategias operativas y éstas con los servicios compartidos determinando que nada está demás.*

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)



### Cómo alcanzar la excelencia organizacional

*Para demostrar el cumplimiento del propósito del BSC Balanced scorecard se puede utilizar un rombo en cuyos vértices y lados se determinan los pasos y acciones para satisfacer con su núcleo, el cual demanda la agilidad organizacional en función de 4 premisas fundamentales: estrategia, estructura, procesos, y tecnología.*

*El primer paso del proceso es definiendo el enfoque estratégico, que utilizando la acción de operacionalización de la estrategia se llega al segundo paso que es el traslado de dicha estrategia al BSC; de esta parte se llega al tercer paso que es la sincronización y despliegue, para lo cual se utiliza la acción de alineamiento; una vez sincronizado se busca instaurar en la organización la cultura de ejecución, como cuarto paso, para luego volver al enfoque estratégico, el mismo que puede ser modificado por efecto de la acción de aprendizaje, experiencia o cambio de escenarios, como se lo puede ver en el siguiente grafico.*



El capital humano es el que garantiza la excelencia organizacional basada en el rombo descrito. Así mismo, es importante mantener una información de carácter accionable o pertinente para la toma de decisiones cuyos resultados positivos o negativos incrementan el proceso de aprendizaje continuo y sistemático que en base a la repetición se alcanza mejoras en el sistema organizacional.

**ENFOQUE ESTRATEGICO:** Primero se trata de diseñar y definir una estrategia empresarial o corporativa y dotarle de un enfoque diferenciador hacia todas las acciones y actividades del giro de negocio, a fin de lograr un alineamiento integral. Para esto se debe usar la planificación estratégica de la empresa, si es que la tiene, caso contrario es necesario iniciar un proceso de diseño.

**OPERACIONALIZACION:** Aquí se trata de poner en ejecución la estrategia diseñada y definida dentro del accionar organizacional, con el involucramiento y compromiso de todos los actores. Para realizar esto es necesario ubicarse en el gap que se produce entre la visión y la misión, pues en esa brecha va a trabajar el tablero de comando.

**TRASLADO HACIA EL BSC:** Se trata de insertar la estrategia utilizando la herramienta ofrecida por el BSC, con sus perspectivas, impulsores, KPI's, su mapa, sus rutas, sus 3m's (metas, medios y medidas)

**ALINEAMIENTO:** Se trata de encausar todas las acciones, actividades y decisiones en función de la estrategia organizacional diseñada y definida. Cualquier otra actividad que no se alinee horizontal o verticalmente a la estrategia debe ser descartada sin pensar dos veces porque causaría mayor gasto y caos dentro del sistema.

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Se trata de que todos los procesos no solo que se alineen sino que también se sincronicen en tiempos, movimientos, comunicación, esfuerzos, información, etc., para evitar reproceso y duplicación de gastos y acciones.

**IMPLEMENTACION:** Se trata de que la herramienta gerencial actúe en tiempo real, in situ, demostrando sus primeros resultados y garantizando sus ventas, que son evidenciadas en la mejora de los niveles de productividad organizacional y laboral.

**CULTURA Y EJECUCION:** Se trata de que mediante procesos de sensibilización, concienciación y el ejemplo la herramienta de gestión se convierta en una cultura organizacional, a través de su operativización y práctica por parte de los actores de la organización.

**APRENDIZAJE:** Se trata de que la cultura lograda sobre esta herramienta de gestión permita, mediante ejecutivos facilitadores e instructores, establecer un proceso de aprendizaje sistemático y continuo dirigido a las personas que van incorporándose de sistema empresarial.

Durante los procesos de implantación de los cuadros de comando basados en el BSC se pueden experimentar algunos desajustes debido a varias causas de tipo coyuntural y/o estructural. Estos desajustes se pueden identificar utilizando un esquema de calificación gradual de 5 a 40 puntos siendo el puntaje menor para la falta o insuficiencia, y el puntaje mayor para el cumplimiento o suficiencia, utilizando las cuatro variables analizadas anteriormente.

Así encontramos las enfermedades típicas en el siguiente cuadro:

<b>NOMBRE DE ENFERMEDAD</b>	<b>FALTA DE:</b>
<b>Desorden de atención gerencial</b>	Cultura de ejecución
<b>Síndrome feudal</b>	Sincronización y despliegue
<b>Viaje sin rumbo</b>	Enfoque
<b>Presupuestitis crónico</b>	Enfoque Sincronización y despliegue
<b>Prueba y error</b>	Traslado hacia el BSC Sincronización y despliegue Cultura de ejecución
<b>Arranque en falso</b>	Traslado hacia el BSC
<b>Énfasis extremo en medición y mejora</b>	Enfoque Sincronización y despliegue Traslado hacia el BSC
<b>Plan operativitis</b>	Traslado hacia el BSC Cultura de ejecución
<b>Procesitis crónica</b>	Enfoque Traslado hacia el BSC
<b>Proyectitis crónica</b>	Enfoque

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

**Tuberculosis**

**Camino a la muerte**

Sincronización y despliegue

Enfoque

Cultura de ejecución

Enfoque

Traslado hacia el BSC

Sincronización y despliegue

Cultura de ejecución

## Gestión de excelencia mediante el BSC

*Para que un proceso de alineamiento logre sus propósitos, primero se debe conocer la realidad del sistema organizacional vigente y transmitir a todas las personas de todos los niveles que lo componen el nuevo “evangelio de gestión” que la administración desea introducir en la cultura de la organización, por lo que debe considerar lo siguiente:*

- *Insertar en los procesos gobernantes, fundamentales y de apoyo las mejores prácticas o el benchmarking empresarial.*
- *Difundir en todos los niveles y procesos el entendimiento de los roles y su interrelación para la ejecución de la estrategia.*
- *Identificar las brechas, desviaciones o gaps y las causas por las cuales coexisten en la organización.*
- *Monitorear y diagnosticar las entradas y salidas en cada proceso.*
- *Determinar indicadores de gestión en el proceso de avance y ejecución de proyectos.*

*La gestión a través del BSC, con el pasar del tiempo genera prácticas de excelencia, siempre y cuando se haya instaurado una verdadera cultura organizacional y compromiso respecto a esta herramienta. Entre las prácticas de excelencia, que garantizarán su aseguramiento partiendo del enfoque estratégico se pueden enumerar las siguientes:*

### **POR ENFOQUE ESTRATEGICO:**

1. *Conocimiento real de las necesidades y demandas de los stakeholders o grupos de interés.*
2. *Definición de una cadena de valor y sus procesos de apoyo o servicios compartidos o corporativos.*
3. *Definición de los factores críticos de éxito.*

DA organizacional y su monitoreo sobre las acciones

5. Integración del cuarto de guerra o centro de toma de decisiones, que permita mantener la información accionable vigente, en tiempo real.
6. Revisión permanente de la visión positiva de futuro, misión institucional y principios y valores.
7. Definición sistémica de la estrategia, su priorización, balance, enfoque y ejecución.

#### *POR TRASLADO HACIA EL BSC:*

1. Definición de las perspectivas del negocio.
2. Identificación de los impulsores de objetivos.
3. Determinación de objetivos estratégicos.
4. Determinación, definición y validación de los KPI's.
5. Determinación y validación de metas a corto, mediano y largo plazos, con sus límites y semáforos de cumplimiento.
6. Definición de iniciativas de diferenciación.
7. Preparación y ejecución de un presupuesto equilibrado y flexible.
8. Elaboración de los planes de acción.

#### *POR SINCRONIZACION Y DESPLIEGUE:*

1. Preparación y cumplimiento de un manual de procedimientos.
2. Definición y despliegue de los BSC del sistema y de los procesos.
3. Sincronización de los BSC s, de primer, segundo, tercer, etc. Niveles.
4. Definición del mecanismo de peloteo de procesos, áreas y personas.

#### *POR CULTURA DE EJECUCION:*

1. Implementación del sistema de monitoreo, seguimiento y toma de decisiones estratégicas.
2. Implementación del sistema de monitoreo, seguimiento y toma de decisiones operativas.
3. Información sistémica y accionable Para la toma de decisiones.

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

desarrollo del capital humano, modelo de las 8C's  
(comportamientos, conocimientos, comunicación, cultura, clima, coaching,  
compensación y carrera.)

5. *Implantación de un sistema integrado de gestión.*
6. *Definición de la estructura organizacional en función de la estrategia.*
7. *Implantación de la gestión por procesos e indicadores de gestión KPI's.*

#### **POR ASEGURAMIENTO:**

1. *Sustentación del aseguramiento del diseño y la ejecución de los tableros de indicadores BSC con la norma ISO 661754 (Diseño, implantación, explotación, seguimiento y mejora).*
2. *Ejecución de auditorías y alineamientos del BSC con el SGC.*

*Algo muy importante es que las organizaciones deben seleccionar un equipo proactivo, interdisciplinario, interfuncional y comprometido, bajo el liderazgo del principal funcionario o del dueño de la empresa, con el fin de generar la información básica y fundamental para implementar el alineamiento estratégico.*

### **La organización como sistema**

*El pensamiento sistémico, mediante el cual toda organización debe mirarse bajo el esquema de un sistema, fue introducido por Peter Senge en su obra "La Quinta Disciplina", en donde se hace necesario contestar 2 preguntas:*

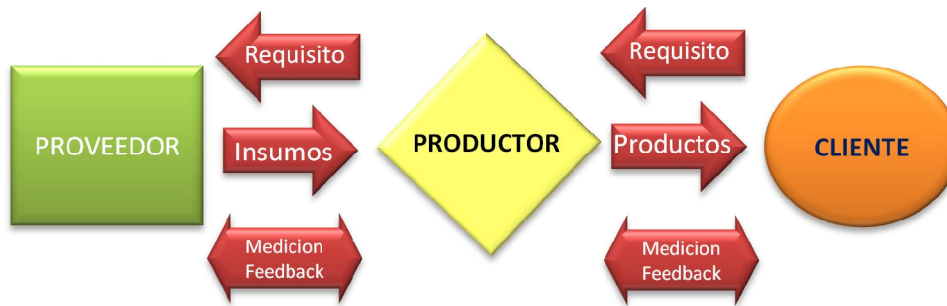
- ¿Qué requieren mis proveedores externos de mi organización?*
- ¿Qué requieren mis clientes externos de mi organización?*

*Para responder estas interrogantes las empresas deben organizarse y estructurarse, con un esquema constituido por un Directorio y una Junta General de Accionistas, que son los órganos de gobierno que dictan políticas y lineamientos cuya ejecución se la cumple mediante la administración gerencial o la gestión empresarial, representadas por el denominado gerente general de la empresa, quien además es el representante legal y es quien debe dar cumplimiento a las resoluciones de los órganos de gobierno antes indicados.*

*El sistema organizacional cuenta con tres elementos conocidos por la calidad total: proveedor, procesos y cliente.*



## ACCIONES CLIENTE-PROVEEDOR



**Cliente, es el siguiente paso de un proceso**

*Dentro del lenguaje sistémico, los proveedores y clientes se los denomina como grupos de interés o stakeholders, entendiéndose como aquellos grupos de individuos cuyos objetivos y logros dependen de los resultados del desempeño de las organizaciones y de los que, a su vez, dependen de la organización. Es fundamental que los líderes comprendan es relación de codependencia y corresponsabilidad, es decir que los resultados de la organización dependen de los logros de los stakeholders y viceversa. Por lo tanto, esta situación es crítica para la sostenibilidad y permanencia activa y dinámica de una organización.*

*El éxito y la excelencia de su desempeño sostenible y sustentable en el tiempo, únicamente se logra cuando existe un adecuado balance en la satisfacción de las necesidades de los denominados stakeholders, que en su actuación poseen poder e influencia en el desenvolvimiento de una organización.*

*Por lo tanto, debe existir un balance de los principales grupos de interés en una organización como se lo puede ver en el siguiente gráfico.*



*Los stakeholders o los proveedores y clientes entre otros son:*

- Gobierno central y seccionales
- Bancos, mutualistas, cooperativas
- Accionistas e inversionistas
- Clientes, consumidores y distribuidores
- Clientes internos
- Sindicatos y comités de empresa
- Proveedores
- Emprendedores de negocio
- Comunidad y sociedad
- Universidades

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

- Superintendencia de bancos, compañías
- Sistema de rentas y aduana
- Cooperativa de transporte

- Sistemas de correo y entregas
- Sistemas de seguridad social
- Compañías de seguros y reaseguros.

Las necesidades de los stakeholders son: necesidades desconocidas o de deleite, necesidades explícitas o de satisfacción, necesidades asumidas o básicas.

Con el objetivo de que la organización dé atención a las necesidades de los stakeholders, es importante conocer cómo está constituida por dentro, es decir, sus niveles y órganos de gobierno.

Para tener una referencia de las necesidades y requerimientos de los stakeholders, a continuación presentamos algunos:

*CLIENTES, necesidades fundamentales:*

- ✓ Calidad percibida
- ✓ Especificaciones técnicas
- ✓ Variedad de opciones
- ✓ Servicio eficiente
- ✓ Transacciones y operacionales transparentes
- ✓ Información continua y oportunidad
- ✓ Entrega rápida y a tiempo
- ✓ Servicio de postventa
- ✓ Precio justo
- ✓ Asistencia y cooperación técnica
- ✓ Atención personalizada
- ✓ Términos de negociación claros
- ✓ Plazos de pago

*PROVEEDORES, necesidades fundamentales:*

- ✓ Precio justo
- ✓ Repetición de órdenes
- ✓ Pagos a tiempo
- ✓ Comunicación abierta y transparente
- ✓ Resolución oportuna de problemas
- ✓ Excelentes relaciones pedidos uniformes y dentro del tiempo
- ✓ Calificación preferente
- ✓ Fidelización y lealtad
- ✓ Participar en la gestión empresarial
- ✓ Especificaciones técnicas

*EMPLEADOS, necesidades fundamentales:*

- ✓ Estabilidad laboral

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

- ✓ *Buen ejemplo*
- ✓ *Crecimiento y carrera*
- ✓ *Justicia y equidad*
- ✓ *Salarios y beneficios competitivos*
- ✓ *Salud y seguridad laboral*
- ✓ *Balance entre el trabajo y la familia*
- ✓ *Participación e involucramiento*
- ✓ *Autorrealización*
- ✓ *Autoridad, facultamiento y empoderamiento*
- ✓ *Reconocimiento por desempeño y resultados*
- ✓ *Relaciones claras y transparentes*
- ✓ *Comunicación oportuna y abierta*
- ✓ *Capacitación y actualización continua*

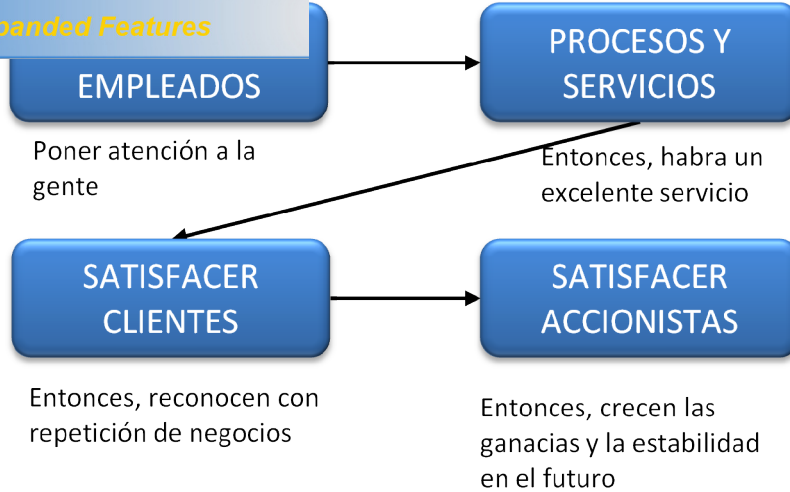
#### *ACCIONISTAS, necesidades fundamentales:*

- ✓ *Retorno de la inversión*
- ✓ *Consistente rentabilidad*
- ✓ *Incremento permanente del valor de la empresa*
- ✓ *Imagen empresarial*
- ✓ *Posicionamiento en el mercado*
- ✓ *Niveles óptimos de productividad y competitividad*
- ✓ *Crecimiento del precio de las acciones*
- ✓ *Información financiera veraz y oportuna*
- ✓ *Comunicación clara y oportuna*
- ✓ *Seguridad y mantenimiento industrial*
- ✓ *Lealtad laboral*
- ✓ *Liderazgo gerencial y operativo*

*Cuando se cumple los requerimientos indicados se consigue un ciclo positivo, partiendo de una atención preferente a los empleados que permitirá una optimización de los procesos productivos para satisfacer a los clientes externos y de ahí garantizar la rentabilidad que exigen los accionistas.*

*El ciclo positivo o círculo vicioso que se forma produce una cadena de satisfacción entre los empleados, procesos y servicios, clientes y accionistas, pues en el momento que se tiene buenos empleados satisfechos es buena señal que se ha puesto atención a la gente; luego si se tiene buenos procesos internos y los servicios que se brindan, entonces se determina eficacia en la oferta de bienes y servicios; como consecuencia se evidenciará que existen clientes satisfechos, simplemente porque se logra fidelización y retención de clientes y finalmente, si la cadena es satisfactoria y positiva por lo tanto los accionistas también estarán satisfechos.*

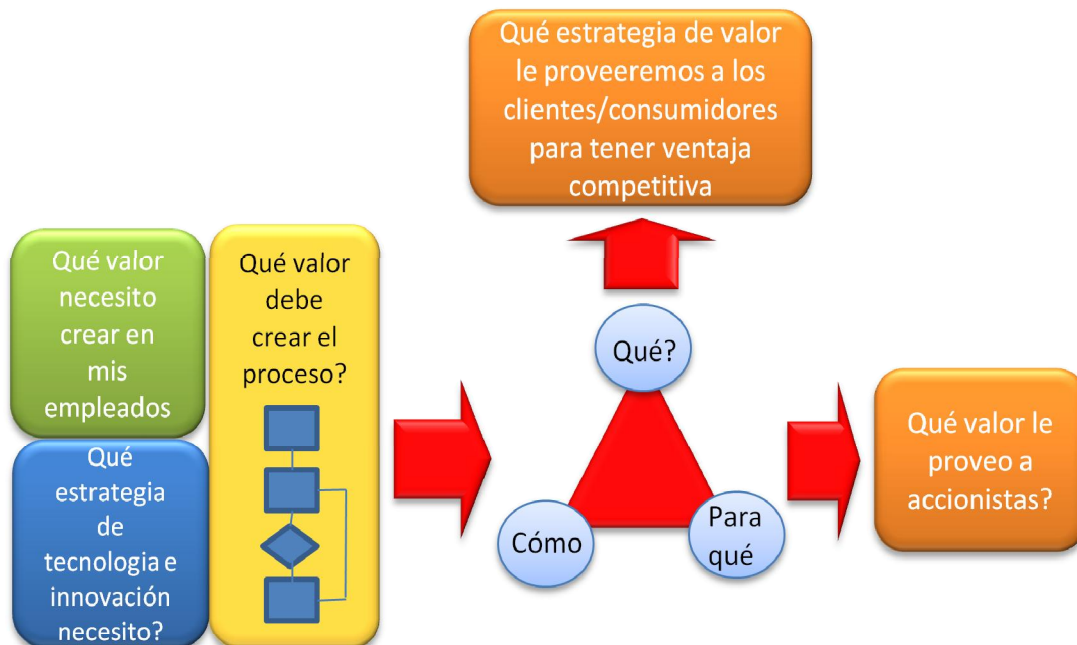
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features



Para garantizar el objetivo final de la cadena de satisfacciones, existe el denominado triángulo de valor, mediante el cual se da respuesta a tres interrogantes:

1. ¿Qué estrategia debo implantar?
2. ¿Cómo debo ejecutarla y poner en acción?, y,
3. ¿Para qué diseñé y ejecuté la estrategia?

La respuesta final es la que se conoce como la satisfacción plena se socios, accionistas o dueños de la empresa. Para ello, actualmente se deben implantar estrategias innovadoras, para lo cual se puede emular, igualar y superar las mejores prácticas existentes o lo que se llama el benchmarking.



Tablero o cuarto de innovación estratégica (Cuarto de guerra)

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

o de guerra, o centro de toma de decisiones, es importante tenerse al día el soporte del diseño de planificación estratégica, en el caso que la empresa tenga en vigencia esta herramienta, caso contrario, tendría que conformar desde el inicio la información accionable para la estructuración del cuarto de guerra. Parte de esa información de detalla a continuación:

- ✓ Impacto de los escenarios externos
- ✓ Impacto de los escenarios internos
- ✓ Requerimiento de los grupos de interés
- ✓ Definición de principios, valores y paradigmas
- ✓ Factores clave o críticos del éxito
- ✓ Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa
- ✓ Análisis de mercado
- ✓ Análisis y diferenciación de la competencia
- ✓ Requerimientos de proveedores externos
- ✓ Requerimientos de los clientes externos
- ✓ Cadena de valor de la empresa
- ✓ Estructura organizacional de procesos de la empresa
- ✓ Manual de procedimientos y responsabilidades vigentes
- ✓ Cadena de suministros y abastecimientos
- ✓ Cumplimiento de metas, maniobras, proyectos y objetivos estratégicos

Esta información se la divide en cuatro grupos, considerando cuatro paredes del cuarto de guerra en donde se debe colocar pancartas con los contenidos de la información requerida a la vista de todos quienes hacen la organización. La información debe ser perfectible y ajustada periódicamente de acuerdo a los cambios de escenarios internos y externos, así como información de las nuevas realidades y circunstancias de oferta y demanda en el mercado nacional e internacional.

Estos grupos de información son:

*Primero.- Información de los grupos de interés (stakeholders)*

*Segundo.- Análisis de mercado y de la competencia*

*Tercero.- Oportunidades y amenazas – escenarios externos*

*Cuarto.- Fortalezas y debilidades, escenarios internos, principios, valores, paradigmas, cadena de valor y suministros, estructura organizacional, manual de procedimientos y factores clave o críticos del éxito.*

Una vez se haya colocado la información accionable en cada una de las paredes o ejes y se haya analizado su pertinencia y validez, automáticamente se ve a responder las siguientes preguntas:

1. *¿Cuáles son los requisitos de los diferentes grupos de interés o stakeholders?*
2. *¿Cuáles son las capacidades y diferenciadores de los competidores?*

...queadores del futuro?

#### 4. ¿Cuál es mi situación actual y la de los socios claves?

*Cuando una empresa haya respondido estas interrogantes va a salir como resultado la nueva estrategia, la misma que debe ser innovadora. En este momento la empresa se encuentra en el inicio de una innovación estratégica con la capacidad de dar solución a los problemas de los grupos de interés.*

### Dirección estratégica de la misión y visión

*Revisando la planificación estratégica de la empresa se deben tomar los contenidos de la misión y la visión, y bajo un análisis homologado y de consenso de equipo determinar si aquellos contenidos cumplen el direccionamiento estratégico que esperan los diferentes stakeholders, considerando aspectos tangibles y mesurables, así como innovadores y diferenciadores de dichos contenidos, de lo contrario el equipo debe replantearlas.*

*La visión de futuro de una organización en sí es la madre de las “metas” y la misión es en sí la madre de los “qué”.*

*La visión de futuro viene del latín “videre”, que quiere decir “ver”, por lo tanto, se debe definir un magno objetivo a largo plazo, considerando, en lo posible, horizontes superiores a los cinco años, esto ayuda a identificar y decidir cuál será el destino de la organización en los años posteriores.*

*La misión viene del latín “mittire”, que quiere decir “propósito”, por lo tanto, se constituye en la razón de ser fundamental de la organización o para que se creó, puede entenderse como cuál es el propósito que persigue su existencia y de no existir qué sucedería con su entorno. Esto invita a meditar si tiene sentido la creación de la organización. Cuando se justifica el rol y el papel de la empresa, automáticamente también encuentra sentido el sueño y la transformación prevista en la visión.*

*En la planificación estratégica tradicional existen pasos para construir la misión y la visión que son:*

*Primero.- El equipo de trabajo liderado por líder de la organización debe determinar en consenso para qué fue creada la empresa y definida la razón social, y en cuantos años esperan cumplir los sueños en términos de productividad, competitividad y rentabilidad.*

*Segundo.- Para redactar los contenidos se establecen coordenadas tanto para la visión como para la misión que respondan las siguientes interrogantes: ¿Cuándo?, ¿Qué?, ¿cómo?, ¿con quién?, ¿para qué?, ¿para quienes?, entre otras. Lo importante es puntualizar aspectos tangibles, mensurables y retos que sean capaces de involucrar, motivar y comprometer a quienes hacen la organización.*

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

contenidos, en particular el de la visión, se deben identificar y resaltar los propósitos y la creación de valor para con cada uno de ellos, crear KPI's, con el objeto de dar cumplimiento real de acción propuesta. Este aspecto no se consideraba en el pasado, por lo tanto, es un buen aporte que hace el alineamiento estratégico BSC.

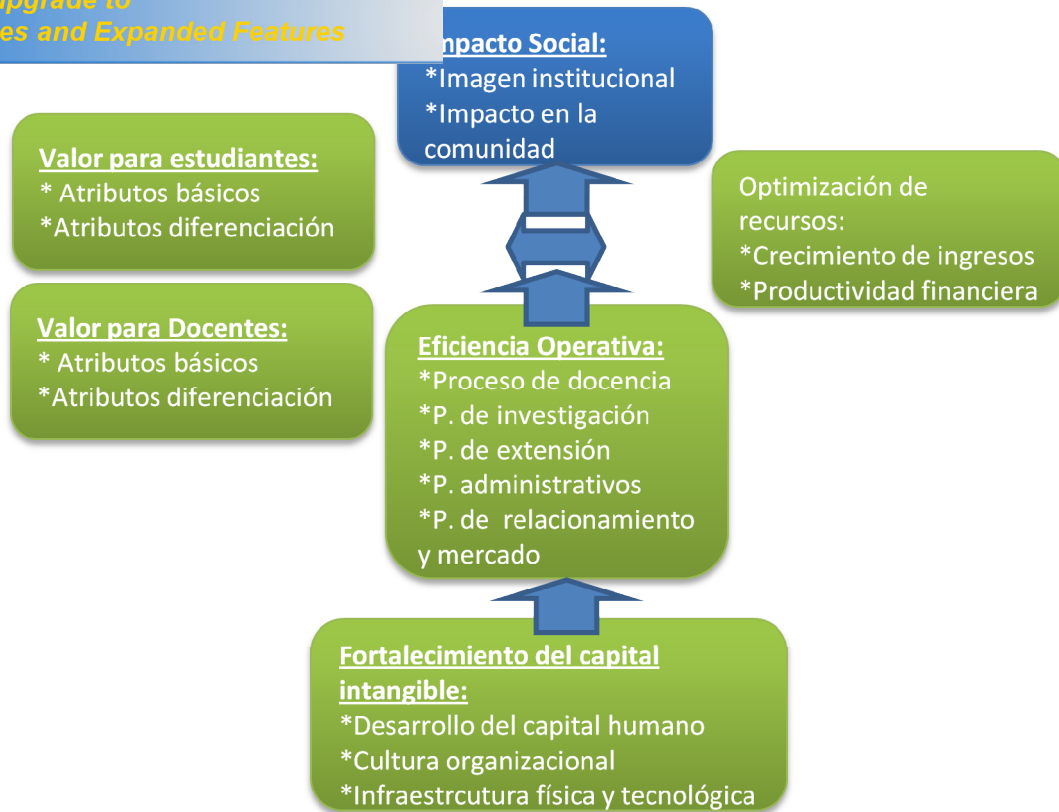
## Elementos, partes y conceptos adicionales y complementarios para la construcción del mapa estratégico y del tablero central de comando BSC

**PERSPECTIVAS:** Las 4 perspectivas establecidas por Norton y Kaplan como capital intangible, procesos internos, clientes y finanzas, son considerados como no negociables, y siempre deben tomarse en cuenta y a partir de estas se puede incorporar otras a criterio de la organización. Estas perspectivas son dimensiones claves en las que se deberá balancear el desempeño organizacional para garantizar la creación de valor a los diferentes stakeholders.

**IMPULSORES:** Se refieren a varios elementos claves, dependiendo de la organización y adoptan denominaciones como los factores críticos de éxito, factores claves de éxito, conductores de desempeño, ineludibles estratégicos, ejes estratégicos o pilares estratégicos centrales.

Los impulsores son producto del análisis que se hace del diagnóstico FODA, es decir que, dependiendo de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se hayan identificado en la organización y en las potenciales soluciones en cada una de ellas, permiten determinar los respectivos impulsores que de conformidad a su alcance se los ubica en la perspectiva correspondiente. Además los impulsores deben guiar el desempeño de la organización en cada perspectiva y son capaces de describir las áreas vitales y fundamentales para el logro de resultados y enfocar a toda la organización hacia la visión. En el siguiente gráfico se puede observar cómo se orientan por su alcance, actuando como pistas para el diseño de los objetivos estratégicos.

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features



**OBJETIVOS ESTRATEGICOS:** Son generados de acuerdo con la guía que dan los impulsores en cada perspectiva, es decir que por cada impulsor deben generarse hasta cuatro objetivos estratégicos. Cada impulsor exige una propuesta de valor, y ésta, a su vez, se convierte en objetivo estratégico. Mientras más objetivos se generen, mayor será el reto en términos de desempeño, por lo que se recomienda mantener un número prudente y adecuado con el propósito de dar cumplimiento efectivo. Los objetivos estratégicos son considerados como enunciados concretos que describen las cosas específicas que se deben y se tienen que lograr en un determinado tiempo para implementar los impulsores determinados y cumplir las propuestas de valor. Por otro lado, también describen en forma puntual la dirección y el impacto que se desea alcanzar mediante el logro tangible y medible de metas.

**ESTRATEGIA:** Es la ejecución de una acción de manera distinta e innovadora a las prácticas tradicionales, es decir, significa ser diferente al medio en el cual se actúa y a los competidores. Para lograr estrategia se debe escoger en forma deliberada un conjunto de actividades y tareas que garanticen un producto o resultado con valor agregado para los grupos de interés. De esta manera, y considerando la metodología, estrategia es el conjunto de perspectivas, impulsores, objetivos o propuesta de valor rutas y medios que se expresa en el mapa estratégico.

**KPI's KEY PERFORMANCE INDICATOR:** Es un indicador de desempeño efectivo muy especial que quiere decir lo siguiente:

**KEY:** Clave (fundamental, estratégico, enfocar el desempeño, garantizar impacto)



o crítico y balanceado en cada perspectiva)

*INDICATOR'S: Medidor, meta, frecuencia, fuente de captura.*

*Dentro de una organización pueden existir KPI's para la alta gerencia, gerencia medias y operativos; así mismo KPI's de primer nivel, segundo y tercer nivel, siempre que mantenga el alineamiento y la sincronización entre todos los KPI's del sistema organizacional, ya que los KPI's son la clave para que funcione el BSC.*

*Los aspectos y sustentos de los KPI's están constituidos por los siguientes aspectos:*

- *Conexión con la estrategia y la visión*
- *Asignación de responsable*
- *Determinación de frecuencia de revisión*
- *Métodos de revisión pertinentes, análisis y acciones correctivas en cada frecuencia*
- *Determinación de niveles*
- *Definición de metas*
- *Límites tolerables de actuación*
- *Fuentes de captura de información*
- *Relación con una fórmula matemática o estadística.*

*TIPOS DE KPI's*

*DE SALIDA: Se refiere a las salidas de un proceso productivo, comercial o servicio.*

- o *Cuánto se produce*
- o *Cuántas veces se hace una actividad*
- o *Número de cheques girados a la semana*
- o *Número de clientes visitados al mes*

*DE ENTRADA: Se refiere a las entradas de un proceso productivo*

- o *Cuánto es la demanda*
- o *Cuántos recursos se utilizan*
- o *Cantidad de empleados*
- o *Horas-hombre*
- o *Cantidad de materiales*

*DE EFICIENCIA: Se refiere a la relación óptima de los resultados de salidas y los recursos de entrada utilizados en un proceso productivo, comercial o servicio.*

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

...mbre y la salida de 1.000 toneladas día el estándar de  
... eficiencia es de dos toneladas x hora/hombre/día

- Número de cheques por hora hombre a la semana
- Número de clientes visitados por vendedor al mes
- Cantidad de facturas entregadas al mes

**DE CALIDAD:** Se refiere al cumplimiento de metas, indicadores de salida, cumplimiento de estándares.

- 10% de desperdicio
- Porcentaje de cheques entregados por día al mes sin quejas

**DE PRODUCTIVIDAD:** Se refiere a la combinación de los resultados de eficiencia y calidad

- 1,8 toneladas de calidad por hora-hombre por día
- % de cheques entregados por día sin error / hora-hombre
- Número de clientes visitados al mes sin quejas por vendedor

**DE IMPACTO:** Se refiere a las mediciones relacionadas con el resultado o impacto final del proceso

- 90% de clientes satisfechos
- Quejas de clientes
- Satisfacción de clientes
- Disposición a recomprar
- Costos de producción
- Utilidades anuales
- Costo por errores
- Gastos ocultos
- Comisiones por ventas
- Costos de "no" calidad

**DE CULTURA:** Se refiere al ambiente, comportamiento, capital humano, satisfacción del empleado

- Niveles de conocimiento y habilidades
- Niveles de comportamiento
- Niveles de motivación
- Desempeño individual – BSC individual

Las organizaciones que utilizan KPI's están en condiciones idóneas para:

- ✓ Enfocar esfuerzos
- ✓ Alinear personas y procesos
- ✓ Controlar y monitorear metas
- ✓ Procesar información accionable
- ✓ Tomar decisiones en tiempo real
- ✓ Ajustar la estrategia orientada a la visión
- ✓ Mejorar el desempeño organizacional y personal
- ✓ Crear valor para los grupos de interés
- ✓ Evaluar y recompensar con justicia y equidad
- ✓ Gerenciar las organizaciones por resultados

ejemplo de KPI's por perspectiva y sus respectivas

		<b>KPI's</b>	<b>DEFINICION</b>
<b>FINANZAS</b>	1	Rentabilidad	Ingresos menos gastos y costos operacionales
	2	Rentabilidad por clientes	Ingresos por cliente, menos gastos y costos operacionales de atender al cliente
	3	Flujo de efectivo	Días de cartera - (días de cuentas por pagar + días inventario)
	4	Ventas (actuales y nuevos mercados)	Niveles de ingresos provenientes de ventas en USD de nuevos y actuales mercados
	5	Participación de mercado	% de las ventas totales del mercado de enlatados, que son de nuestra empresa
<b>Cientes</b>	6	Recompra de clientes	% de clientes que compran al menos dos veces por mes
	7	Satisfacción de clientes	Niveles de percepción del cliente de acuerdo a encuesta y grupos foco
	8	Niveles de calorías por producto comparados con los competidores	Pruebas de laboratorio con nuestros productos y productos similares de los competidores
	9	Niveles de calidad de sabor y sazón comparados con los competidores	Pruebas de chefs seleccionados, con nuestros productos y con productos similares de los competidores
	10	Tiempo de introducción de nuevos productos al mercado	El tiempo transcurrido desde la generación de la idea del producto, hasta puesto en bodega para su venta o entrega
	11	Número de nuevos clientes	Cantidad de nuevos clientes ingresados a la cartera en los últimos 3 meses
	12	Nivel de quejas	Cantidad de quejas generadas por cada 1.000 entregas de producto
<b>Procesos</b>	13	% de entrega a tiempo	% de productos entregados de acuerdo a negociación con cada cliente
	14	Tiempo de ciclo de proceso comparado con competidores	Horas-hombre por tiempo transcurrido promedio por orden, desde el momento que el cliente pide, hasta que cliente recibe el producto
	15	Defectos por millón	Cantidad de Lbs. defectuosas o rechazadas por cada millón de lbs. procesadas
	16	Costos de no calidad	Cantidad de USD que generan las lbs. defectuosas
	17	Libras procesadas por día	Cantidad de libras producidas por día en todos los turnos de trabajo
	18	Costos de procesos	Costos incurridos por cada una de las actividades (productos) de los procesos claves, de cada área
	19	% de proveedores calificados	% de proveedores que califican "A" (más de 90%) en nuestro sistema de evaluación de requerimientos y servicio

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

		tiempo transcurrido promedio por orden, desde el momento que pedimos al proveedor, hasta que recibimos en bodega.	
Capital intangible	20	proveedor	
	21	% de proveedores al sistema	% de proveedores con quienes intercambiamos información en tiempo real, sobre pedidos, inventarios, etc.
	22	Monto distribuido en recompensas	Cantidad de USD distribuidos al personal en recompensa por el logro de sus metas personales y de las metas organizacionales del BSC
	23	Ventas por empleado	Cantidad de libras por su precio de venta en USD por empleado Tomamos la cantidad completa de empleados para medir nuestra productividad global
	24	Clima laboral	Niveles de satisfacción para con el ambiente, el liderazgo y el soporte a la cultura de ejecución que apoya el BSC
	25	Niveles de competencia	% de nivel de dominio de capacidades y conocimientos de las personas para desempeñar su cargo o rol.

Los KPI's deben responder en lo posible y en cualquier momento a fórmulas matemáticas para facilitar la medición, la interpretación y la definición. Y los KPI's debidamente diseñados permitirán determinar "líneas base" o "niveles de arranque" para generar metas y sus variaciones, las mismas que establecerán las evaluaciones mediante la semaforización (Verde, amarillo y rojo).

**DEFINICION OPERACIONAL:** Si bien los KPI's por sí solos podrían explicarse a través de sus fórmulas, es necesario definirlos mediante una explicación de su objeto y alcance, para sustentar cuál será su rol o la actividad que la persona responsable del KPI debe cumplir dentro del alineamiento estratégico organizacional.

**LINEA O NIVEL BASE:** Este dato corresponde al estándar de desempeño histórico o promedio que registra la empresa en cada una de sus actividades técnicas fundamentales o de producción y comercialización, así como de las actividades de apoyo o de administración y finanzas. Por lo tanto, la línea base es el punto de arranque de una meta, por lo que se le representa en porcentaje, número de veces y número de frecuencias. El propósito es que a corto, mediano y largo plazos dicha línea base sea superada en el tiempo de manera sistemática y sostenida, con el objeto de alcanzar óptimos niveles de productividad y desempeño. Ejemplo:

KPI's	LINEA BASE
Participación en el mercado	50%
Defectos por millar de artículos	Mayor a 350
Porcentaje de ausentismo	Mayor al 10%

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

...imos tangibles y mesurables de una actividad técnica o administrativa que se pretende alcanzar en un tiempo definido en función de una línea base, previamente establecida o determinada, considerando el conocimiento, experiencia, competencia, habilidad, destreza, iniciativa y creatividad. Ejemplo:

KPI's	META
Participación en el mercado	Mayor a 70%
Defectos por millar de artículos	Menor a 200
Porcentaje de ausentismo	Menor al 5%

**LIMITES:** Son los resultados de relacionar la línea base con las metas propuestas. La semaforización juega un papel importante pues cuando se está por debajo de la línea base registra color rojo, cuando se está igual o por encima de la meta se registra color verde, y cuando se está entre la línea base y la meta se registra color amarillo.

**SEMAFORIZACION O VARIACIONES:** La metodología que se utilice en el alineamiento estratégico al interior de una organización hace uso de un sistema de semáforos para calificar, evaluar y determinar el cumplimiento de los objetivos estratégicos mediante sus respectivas metas, medios y medidas. La coloración que tome el resultado de acuerdo al método corresponde a la sumatoria de acciones conjuntas y coordinadas que demanda, un objetivo estratégico, a través de sus responsables, no de áreas ni procesos sino de las personas nominadas que actúan y deciden en los diferentes cargos, niveles y actividades organizacionales y empresariales.

**FRECUENCIAS:** Las frecuencias son los espacios o periodicidad de tiempo en que supervisará o revisará el cumplimiento de las metas. Estas frecuencias podrían ser diarias, semanales, mensuales, trimestrales, semestrales, anuales o permanentes, considerando en qué lapso se podría producir un cambio esperado y significativo. Esta frecuencia de revisión demanda una variedad de recursos como tiempo y dinero.

**FUENTE:** Se refiere a la fuente de captura de información accionable, para establecer, por una parte, la línea base, y por otra, determinar las metas. Esta información puede tener el carácter de primaria o secundaria, que utilice datos históricos de la competencia, encuestas, sondeos, censos, focus group, investigaciones o estudios de mercado, estudios sectoriales, informes técnicos, revistas especializadas, etc.

**COMPONENTES DE UN MODELO DE NEGOCIO:**

- ✓ **Propuesta de valor para el cliente.** Está alineada con la perspectiva del cliente y del mercado y consiste en una estrategia diferencial de valor en la entrega de bienes o servicios como en la fidelidad de los clientes y el posicionamiento de la marca. La propuesta de valor de un bien o servicio está en el precio, calidad, disponibilidad, selección y funcionabilidad, que son conocidos como los atributos de

es una propuesta implícita que la empresa hace a sus clientes entregando una combinación innovadora, particular y personalizada.

La propuesta de valor se aplica desde 2 perspectivas una estratégica y otra operativa, como se puede observar en el siguiente gráfico.



Así mismo, la diferenciación y valor para el cliente se puede aplicar desde otros aspectos, como por atributos del producto y relaciones con el cliente.

La propuesta de valor para clientes también se ofrece a través de tres aspectos adicionales como: excelencia operacional, liderazgo del producto e intimidad con el cliente; en los tres casos intervienen las variables de atributo y relación.

- ✓ **Propuesta de valor para el accionista.** Está ligada a la perspectiva financiera y consecuentemente es la típica definición de valor monetario en función de la estrategia de productividad y de crecimiento de la empresa. La primera tiene que ver con la mejora de los costos de producción de los bienes y servicios; la segunda tiene relación con el crecimiento o generación de riqueza sostenida y sustentable en el tiempo. A través de la estrategia de productividad y de la de crecimiento se satisface el valor que esperan los accionistas.

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features



Existen varias estrategias para ampliar mercados e incrementar la cartera de clientes para generar mayores ingresos por concepto de ventas:

- + Expandirse a lo largo de la cadena de suministro
- + Crecer en nuevos productos y servicios
- + Penetrar a nuevos canales de distribución
- + Entrar a nuevos mercados geográficos
- + Moverse a nuevos segmentos modificando al producto/servicio
- + Crecer en el mercado actual vía “mezcla de mercadeo”

Para lograr maximizar la productividad se deben utilizar ciertos indicadores financieros que permiten monitorear la actividad empresarial tanto desde el punto de vista de largo como del corto plazo.

Maximizar resultados financieros de largo plazo:

- + EVA
- + ROA
- + EBIT
- + ROCE

Maximizar resultados financieros de corto plazo:

- + Flujo de efectivo
- + Cuantas por cobrar
- + Precisión forecast
- + Inventarios
- + Costos y gastos
- + Optimizar activos

**los procesos internos:** Esta propuesta está interna, y su rol fundamental es brindar valor real para los clientes y los accionistas mediante la optimización y maximización de los siguientes procesos:

- ✚ Procesos operacionales
- ✚ Procesos de relación con el cliente
- ✚ Procesos de innovación
- ✚ Procesos sociales y regulatorios

Cada bloque de proceso a manera de causa-efecto impacta primero los clientes y luego en los accionistas, esto resulta lógico, puesto que de no satisfacer a los clientes primero difícilmente se podría satisfacer a los dueños de un negocio.



- ✓ **Propuesta de valor de los activos intangibles.** Está ligada a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, que es la perspectiva que se constituye en los cimientos del mapa estratégico, pues a través de la efectividad del capital humano, capital tecnológico y capital de cultura organizacional se sincroniza y se integra con eficacia con las perspectivas superiores. A modo de cadena de valor, la propuesta de los activos intangibles, comenzando por el capital tecnológico, se observa cómo va impactando sistemáticamente hasta llegar al capital humano, para luego impactar hacia arriba con las demás perspectivas indicadas.

Una aclaración importante en el sentido de que cada propuesta de valor definida en las diferentes perspectivas del mapa estratégico se constituyen en los objetivos estratégicos, lo que quiere decir que propuesta de valor es igual a objetivo estratégico en la metodología propuesta.

**MAPA ESTRATEGICO:** Para visualizar de mejor manera, se hace una analogía entre la herramienta BSC con sus elementos fundamentales y un árbol con sus partes vitales, en donde:



	<i>Es la raíz</i>
<b>La cultura organizacional</b>	<i>Es la tierra fértil</i>
<b>El capital intangible</b>	<i>Es el tronco</i>
<b>Los procesos</b>	<i>Las ramas</i>
<b>Los clientes</b>	<i>Las hojas</i>
<b>Las finanzas</b>	<i>Los frutos</i>

*Por lo tanto, una planificación estratégica sin creación de valor, así como un árbol sin frutos sanos y robustos, no son dignos de una permanencia y existencia, respectivamente.*

*Los beneficios que brindan los mapas estratégicos en un proceso de alineamiento son:*

- Consenso y sentido de responsabilidad: el mapa estratégico elimina ambigüedad y clarifica las responsabilidades al otorgarles una visión clara e integrada.*
- Educar y comunicar: el mapa comunica y educa a los actores de la organización acerca de la estrategia.*
- Validar estrategia: valida en ejecución el logro de los objetivos estratégicos.*
- Alinear y sincronizar: alinea y sincroniza cada área y proceso de la organización y a cada persona con los objetivos estratégicos.*
- Definir objetivos: permite definir objetivos a largo plazo y determinar metas a través del uso del mecanismo causa-efecto.*

*RUTAS CRÍTICAS: Cuando el mapa estratégico está estructurado por perspectivas, impulsores y objetivos estratégicos, seguidamente se deben establecer las rutas críticas, que consiste en determinar caminos y rutas de menor recorrido eslabonando los objetivos estratégicos en términos de prerrequisitos y requisito, para ello se aplican los siguientes pasos:*

*Primero.- Se parte de la perspectiva del cliente para tomar como pivote o referente a cada uno de los referentes de dicha perspectiva y dirigirse hacia abajo del mapa, es decir hacia la perspectiva de procesos internos y capital intangible para analizar y determinar qué objetivos estratégicos son precedentes al objetivo previamente elegido de la perspectiva del cliente; luego se dirige hacia arriba a la perspectiva financiera, y determinar qué objetivos son consecuentes al objetivo tomado.*

*Segundo.- Una vez que se han definido las rutas, merece hacer un proceso de revisión y análisis para verificar si dichas rutas son realmente las de menor*

menores tiempos en ejecución y menores costos en su desarrollo.

Tercero.- Cuando se tiene diferentes rutas, se procede a montarlas con el objetivo de identificar rutas comunes y establecer la ruta crítica integral dentro del mapa estratégico.

## Tablero central de comando BSC

El tablero central de comando está compuesto por los siguientes cuerpos, elementos, supuestos e ingredientes técnicos que facilitan su estructuración:

- ✓ *Mapa estratégico: que está compuesto por las perspectivas que van de acuerdo al giro del negocio, los impulsores, clave del desempeño, que se convierten en guías en cada una de las perspectivas y son las iniciativas estratégicas para la generación de los objetivos estratégicos que están en tercer lugar y de acuerdo al diagnóstico se determina el número de objetivos.*
- ✓ *Medidas: este bloque está compuesto por los KPI's que se convierten en el medidor fundamental del objetivo estratégico correspondiente, luego por la definición operacional que en definitiva es la explicación lógica del objetivo y alcance que medirá el KPI, tercero por la frecuencia, es decir la periodicidad en que se realizará la actividad de medición sobre el avance y cumplimiento del objetivo estratégico, cuarto por la fuente de captura de datos, es decir el origen y la disponibilidad de información accionable o pertinente para la tabulación, análisis y procesamiento de dicha información que permite emitir un dictamen sobre la ejecución del objetivo estratégico.*
- ✓ *Metas: el tercer bloque está constituido por la línea base que determina el punto de arranque respecto de cada KPI, es decir los indicadores históricos de la empresa que se registran en el momento de la implementación del tablero de medición; segundo está la meta "madre" aquella que se desea alcanzar con la visión de futuro de la organización a una fecha determinada; tercero está la meta del año en que arranca la implantación del tablero de control; cuarto está el sistema de semaforización; quinto está la columna que registra el nombre y apellido del responsable del cumplimiento del objetivo estratégico.*

Las metas se definen en función del método SMART que indica:

*S (specific): no se deben definir metas ambiguas, sino específicas y debe ser asignadas a una persona en particular para su ejecución.*

*M (measurable): toda meta debe ser supervisada periódicamente a través del uso de los KPI's, los cuales indican el desempeño alcanzado frente a lo esperado.*

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

entes, pero alcanzables, de manera que promuevan la acción y retos, que permitan motivar a las personas que ejecutan las metas.

*R (relevant): la meta debe ser relevante y se debe asignar los recursos necesarios para su ejecución.*

*T (timely): deben ser ejecutadas en un tiempo predeterminado y las personas responsables de su ejecución deben cumplir los tiempos.*

- ✓ *Medios: en el cuarto bloque del tablero empieza con la iniciativa estratégica o proyecto, es decir que se puede dar la posibilidad de que para el cumplimiento del objetivo estratégico sea necesario o conveniente contar con un proyecto, programa o plan, o en todo caso un formato que facilite el desarrollo y efectividad del objetivo estratégico; luego viene la casilla para el nombre y apellido de la persona responsable; tercero, la casilla para el cronograma de implementación con fecha inicial y final; y por último el casillero donde se registra el presupuesto o los recursos financieros necesarios para cumplir el objetivo estratégico.*

El siguiente gráfico demuestra el tablero central de comando y cómo se ubican los dos grandes cuerpos de filas y columnas matriciales. El primero compuesto por el mapa estratégico (BSC) y el segundo, por las 3M's, medidas, metas y medios.

	Objetivos estratégicos	KPI's	Frecuencia de actuación	Niveles	Meta Dic 2, 2005	Variaciones	Iniciativas estratégicas
FINANZAS	XII. Maximizar la rentabilidad	1 Rentabilidad	Mensual	12%	mayor 20%	12% / 20%	1. Control presupuestario 2. Mejoramiento del tiempo de recuperación de cartera 3. Búsqueda de nuevos clientes y mercados 4. Planeación participativa 5. Programa de descuentos 6. Análisis sensorial 7- Rediseño del proceso I&D 9. Comprensión del tiempo y benchmarking 10. Proyectos de 6 sigma 11. Certificación y desarrollo de proveedores 12. Interconexiones vía Web 13. Evaluación del desempeño en tiempo y calidad 14. Mejoramiento de condiciones laborales 15. Capacitación y certificación de competencias claves
		2 Rentabilidad por clientes	Mensual	10%	mayor 25%	15% / 25%	
	XI. Incremental la velocidad de generación de flujo de efectivo	3 Flujo de efectivo	Mensual	68 días	menor 48 días	40 / 50 días	
		X. Mejorar el crecimiento de ventas	4 Ventas (actuales y nuevos mercados)	Mensual	12 mill	18 mill	
	5 Participación de mercado		Trimestral	25%	mayor 30%	25% / 30%	
Clientes	IX. Incrementar la percepción del cliente como la 1era. Opción en tiempo y calidad	6 Recompra de clientes	Mensual	2 veces al mes	3 veces al mes	3/4 veces al mes	
		7 Satisfacción de clientes	Trimestral	65%	mayor 80%	70% / 90%	
	VIII. Innovar y diferenciar nuestros productos de la competencia (como productos sanos con el mejor sabor y sazón)	8 Niveles de calorías por producto comparados con los competidores	Mensual	20% abajo	10% arriba	5% / 10% arriba	
		9 Niveles de calidad de sabor y sazón comparados con los competidores	Mensual	10% abajo	20% arriba	10% / 30% arriba	
	10 Tiempo de introducción de nuevos productos al mercado	Trimestral	200 días	menor 120 días	100/160 días		
VII. Ampliar la cobertura del servicio al consumidor, para mejorar referidos	11 Número de nuevos clientes	Trimestral	20	mayor 40	30 / 40		
	12 Nivel de quejas	Mensual	280	menor 100	150 / 100		
Procesos	VI. Convertimos en el mejor tiempo de entrega	13 % de entrega a tiempo	Diario	80%	mayor 90%	80%/90%	
		14 Tiempo de ciclo de proceso comparado con competidores	Diario	20% abajo	Igual	igual 5% arriba	
	V. Mejorar significativamente la calidad, eficiencia, costo y cuidado ambiental de nuestros productos y procesos	15 Defectos por millón	Mensual	3.000	menor 1.000	1000 / 800	
		16 Costos de no calidad	Mensual	63 mil	Reducir un 20%	20% / 30%	
		17 Libras procesadas por día	Diario	50 mil	55 mil	55 / 60	
18 Costos de procesos	Mensual	250 mil	menor 50 mil	100 / 50 mil			
IV. Desarrollar proveedores	19 % de proveedores calificados	Trimestral	0%	mayor 20%	15% / 20%		
Capital intangible	III. Compartir información a lo largo de la cadena completa suministro	20 Tiempo promedio del proveedor	Mensual	20 días	menor 15 días	20/15 días	
		21 % de proveedores al sistema	Trimestral	0%	mayor 80%	80% / 90%	
	II. Mejorar el ambiente de trabajo y la motivación para garantizar productividad	22 Monto distribuido en recompensas	Semestral	0 mil	mayor 50 mil	50 / 100 mil	
		23 Ventas por empleado	Trimestral	30 mil	menor 40 mil	40 / 50 mil	
	I. Desarrollar las competencias del personal para mejorar el tiempo, la calidad y el servicio.	24 Clima laboral	Trimestral	70%	mayor 80%	80% / 90%	
25 Niveles de competencia % de certificación	Trimestral	0%	menor 50%	40% / 60%			



*Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.*

*Ing. Roberto Torres Acosta*

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

---

---

---

# ***CAPITULO IV APLICACIÓN PRACTICA***

---

---

---

*Ing. Roberto Torres Acosta* •

---

## CAPITULO IV APLICACIÓN PRÁCTICA

### APLICACIÓN PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS

A continuación se presentará un caso práctico de implantación de un proceso de alineamiento estratégico de una empresa de servicio, como es una agencia de viajes mediante el tablero de comando BSC

### VALORES, PRINCIPIOS, VISION Y MISION

Los **valores** que tiene la empresa son:

- ✚ Responsabilidad,
- ✚ Eficiencia,
- ✚ Creatividad,
- ✚ Honestidad,
- ✚ Comunicación, e
- ✚ Integridad.

Los **principios** que se han establecido son:

- ✚ Trabajo en equipo,
- ✚ Compromiso con la empresa,
- ✚ Mejoramiento continuo,
- ✚ Ampliar permanentemente oportunidades de negocio.

La **visión**:

Para definir la misión revisamos los siguientes elementos claves para la empresa:

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

	nsolidadora y mayorista de turismo
Tiempo:	4 años
Ámbito de mercado:	El mercado serán todas las personas naturales y jurídicas de la capital del país, así como agencias de viajes minoristas.
Productos o servicios:	Satisfacer la demanda de la necesidad de productos y servicios turísticos de calidad para satisfacer al cliente con el mejor servicio y atención.

Por lo tanto, la **visión** de la Agencia de Viajes es:

*“Ser el mejor proveedor del mercado nacional de productos y servicios turísticos innovadores con calidad, responsabilidad y agilidad, para que nuestros clientes y colaboradores estén satisfechos de trabajar con nosotros”*

La **misión**:

Naturaleza del negocio:	Productos y servicios turísticos
Razón para existir:	Satisfacer la demanda de la necesidad de productos y servicios turísticos de calidad para satisfacer al cliente con el mejor servicio y atención.
Mercado al que sirve:	Personas naturales y jurídicas del Ecuador
Características generales de los productos o servicios:	Excelencia en la atención a clientes en la venta de productos y servicios turísticos.
Posición deseada en el mercado:	Ser consolidadora y mayorista
Valores y principios:	Excelencia, respeto, servicio

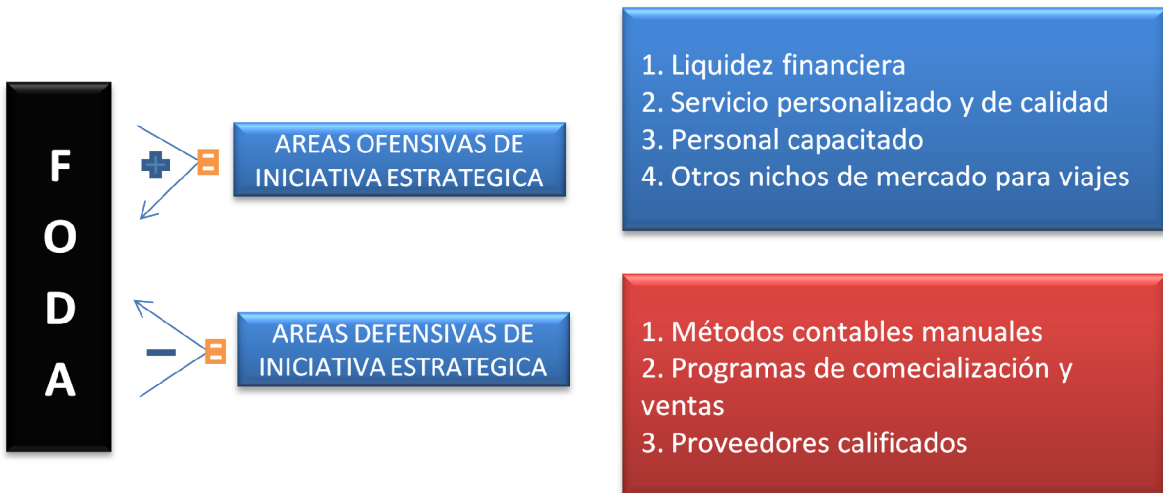
Por lo tanto, la **misión** de la Agencia de Viajes es:

*“La Agencia ofrece productos y servicios turísticos de calidad dentro de un marco de excelencia en la atención para que sus clientes logren sus sueños de conocer los mejores destinos del planeta”*

FODA

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

		F O D A	
ASPECTOS		INTERNOS	EXTERNOS
IMPACTOS			
+	FO	1. Liquidez financiera 2. Servicio personalizado y de calidad 3. Personal capacitado	1. Sistema de dolarización 2. Publicidad de empresas mayoristas 3. Otros nichos de mercado para viajes
-	DA	1. Métodos contables manuales 2. Programas de comercialización y ventas 3. Proveedores calificados	1. Incremento de la inflación 2. Incremento precio del petróleo y divisas



IMPULSORES	
AREAS	IMPULSORES
1. Liquidez financiera	Optimizar el manejo financiero de la Agencia.
	Incrementar la generación de flujo de efectivo

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

	Brindar un servicio de calidad para satisfacer las necesidades del cliente y su fidelidad
3. Personal capacitado	Mantener un recurso Humano capacitado que aporte a la gestión de la Agencia
4. Otros nichos de mercado para viajes	Incrementar las ventas
5. Métodos contables manuales	Implementar el concepto de administración por procesos para hacer mpas eficientes la actividades de la empresa
6. Programas de comercialización y ventas	Mejorar el crecimiento de las ventas
7. Proveedores calificados	Desarrollar proveedores

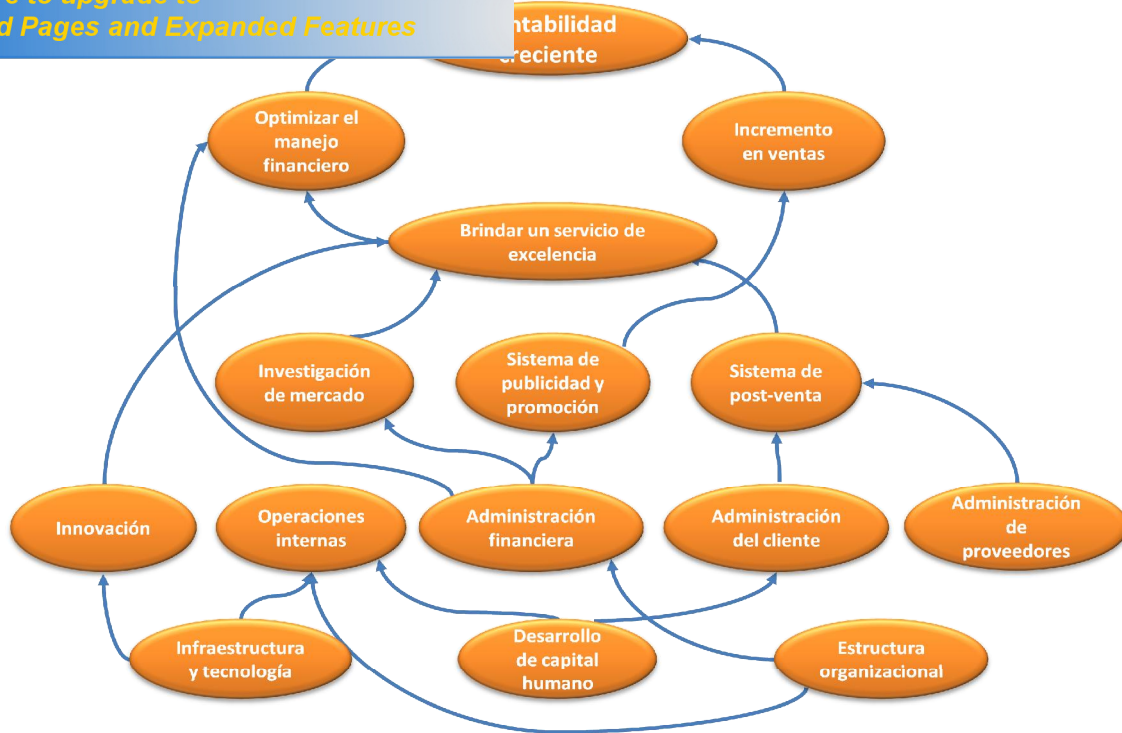
## PERSPECTIVAS ORGANIZACIONALES

<b>PERSPECTIVAS</b>	<b>OBJETIVO ESTRATEGICO</b>
PERSPECTIVA FINANCIERA	Optimizar el manejo financiero de la Agencia
	Mejorar el crecimiento de las ventas
	Incrementar le generación de flujo de efectivo
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	Brindar un servicio de calidad para satisfacer las necesidades del cliente y lograr su fidelidad
	Incrementar la percepción del cliente como la primera opción en calidad y tiempo
PERSPECTIVA INTERNA	Implementar el concepto de administración por procesos para hacer más eficientes las actividades de la Agencia.
	Desarrollar proveedores
PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Mantener un recurso humano capacitado que aporte a la gestión de la agencia y se mantenga identificado y motivado de trabajar en la Agencia

## MAPA DE ENLACES



Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features



**MATRIZ DE INICIATIVAS**

<b>PERSPECTIVAS</b>	<b>INICIATIVAS</b>
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>	Control de presupuesto
	Plan de ventas
	Automatización del sistema contable y de cartera
<b>PERSPECTIVA DEL CLIENTE</b>	Plan de post-venta
	Plan de comercialización y marketing
<b>PERSPECTIVA INTERNA</b>	Proceso de planificación estratégica
	Optimización de procesos
	Certificación de proveedores
<b>PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE</b>	Diseño de un sistema integrado de RRHH

**TABLA DE INDICADORES**

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

		<b>OBJETIVO ESTRATEGICO</b>	<b>KPI's (MEDIDA)</b>
PERSPECTIVA FINANCIERA	FINANZAS	Optimizar el manejo financiero de la Agencia.	Rentabilidad
		Mejorar el crecimiento de las ventas.	Presupuesto de ventas
		Incrementar le generación de flujo de efectivo.	Flujo de efectivo
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	MARKETING, COMERCIALIZACION, CLIENTES	Brindar un servicio de calidad para satisfacer las necesidades del cliente y lograr su fidelidad.	Nivel de satisfacción del cliente
		Incrementar la percepción del cliente como la primera opción en calidad y tiempo.	Número de nuevos clientes
PERSPECTIVA INTERNA	CAPACITACION	Implementar el concepto de administración por procesos para hacer más eficientes las actividades de la Agencia.	Plan operativo
			Costos de no calidad
		Desarrollar proveedores.	% de proveedores calificados
PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	RRHH, ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Mantener un recurso humano capacitado que aporte a la gestión de la agencia y se mantenga identificado y motivado de trabajar en la Agencia.	Clima laboral

## LOS KPI's Y SU DEFINICION

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

	(MEDIDA)	DEFINICION DEL KPI's
PERSPECTIVA FINANCIERA	Rentabilidad	Ingresos menos gastos y costos operacionales
	Presupuesto de ventas	% de ventas realizadas sobre el presupuesto mensual definido
	Flujo de efectivo	Cuentas por cobrar - cuantas por pagar
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	Nivel de satisfacción del cliente	Niveles de percepción de clientes de acuerdo a encuesta
	Número de nuevos clientes	Cantidad de clientes nuevos ingresados por mes
PERSPECTIVA INTERNA	Plan operativo	Cantidad de procesos implementados
	Costos de no calidad	Cantidad de USD por errores incurridos
	% de proveedores calificados	Número de proveedores que califican más del 90% en sistema de evaluación
PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Clima laboral	Nivel de satisfacción de empleados y colaboradores

3M's (MEDIDAS, METAS, MEDIOS)

PERSPECTIVAS	KPI's (MEDIDA)	META	MEDIOS
--------------	----------------	------	--------

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

		Mayor 15%	Control de presupuesto
PERSPECTIVA FINANCIERA	Presupuesto de ventas	10% de incremento	Plan de ventas
	Flujo de efectivo	menor a 30 días	Automatización del sistema contable y de cartera
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	Nivel de satisfacción del cliente	95%	Plan de post-venta
	Número de nuevos clientes	6	Plan de comercialización y marketing
PERSPECTIVA INTERNA	Plan operativo	50% de implementación de procesos	Proceso de planificación estratégica
	Costos de no calidad	Reducir un 50%	Optimización de procesos
	% de proveedores calificados	40%	Certificación de proveedores
PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Clima laboral	mayor al 80%	Diseño de un sistema integrado de RRHH

## PLANES DE ACCION

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

		FECHA INICIO	FECHA FINALIZACION	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
Rentabilidad	Control de presupuesto	01-jul	04-jul	Gerente Financiero	\$ 90,00
Presupuesto de ventas	Plan de ventas	07-jul	10-jul	Gerente de Marketing	\$ 90,00
Flujo de efectivo	Automatización del sistema contable y de cartera	01-jul	15-jul	Gerente Financiero	\$ 3.000,00
Nivel de satisfacción del cliente	Plan de post-venta	14-jul	16-jul	Gerente de Marketing	\$ 45,00
Número de nuevos clientes	Plan de comercialización y marketing	01-jul	07-jul	Gerente de Marketing	\$ 1.000,00
Plan operativo	Proceso de planificación estratégica	17-jul	25-jul	Gerente de Producción	\$ 300,00
Costos de no calidad	Optimización de procesos	17-jul	25-jul	Gerente de Producción	\$ 120,00
% de proveedores calificados	Certificación de proveedores	28-jul	30-jul	Gerente de Producción	\$ 90,00
Clima laboral	Diseño de un sistema integrado de RRHH	28-jul	31-jul	Gerente de RRHH	\$ 180,00
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 4.915,00</b>

<b>PERSPECTIVAS</b>	<b>EJE</b>	<b>OBJETIVO ESTRATEGICO</b>	<b>KPI's (MEDIDA)</b>	<b>META</b>	<b>MEDIOS</b>	<b>Responsable</b>
PERSPECTIVA FINANCIERA	FINANZAS	Optimizar el manejo financiero de la Agencia.	Rentabilidad	Mayor 15%	Control de presupuesto	Gerente Financiero
		Mejorar el crecimiento de las ventas.	Presupuesto de ventas	10% de incremento	Plan de ventas	Gerente de Marketing
		Incrementar le generación de flujo de efectivo.	Flujo de efectivo	menor a 30 días	Automatización del sistema contable y de cartera	Gerente Financiero
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	MARKETING, COMERCIALIZACION, CLIENTES	Brindar un servicio de calidad para satisfacer las necesidades del cliente y lograr su fidelidad.	Nivel de satisfacción del cliente	95%	Plan de post-venta	Gerente de Marketing
		Incrementar la percepción del cliente como la primera opción en calidad y tiempo.	Número de nuevos clientes	6	Plan de comercialización y marketing	Gerente de Marketing
PERSPECTIVA INTERNA	CAPACITACION	Implementar el concepto de administración por procesos para hacer más eficientes las actividades de la Agencia.	Plan operativo	50% de implementación de procesos	Proceso de planificación estratégica	Gerente de Producción
			Costos de no calidad	Reducir un 50%	Optimización de procesos	Gerente de Producción
		Desarrollar proveedores.	% de proveedores calificados	40%	Certificación de proveedores	Gerente de Producción
PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	RRHH, ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Mantener un recurso humano capacitado que aporte a la gestión de la agencia y se mantenga identificado y motivado de trabajar en la Agencia.	Clima laboral	mayor al 80%	Diseño de un sistema integrado de RRHH	Gerente de RRHH



*Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

*Ing. Roberto Torres Acosta*

# BIBLIOGRAFIA



*Ing. Roberto Torres Acosta*



TITULO	AUTOR	EDITORIAL
Las finanzas y el alineamiento ESTRATEGICO	patricio rojas ALVARO REINOSO	DINE
DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y GERENCIAL	PATRICIO ROJAS	dine
estrategia, todo lo que se debe saber y aplicar	francis salazar	-----
Administracion de la calidad	donna c. summers	pearson
como mejorar la calidad y la productividad	howard gitlow shelly gitlow	norma
como utilizar el cuadro de mando integral	robert kaplan david norton	gestion 2000
balanced scorecard	david norton	congreso de management 2003





*Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.*

[\*Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features\*](#)

*Ing. Roberto Torres Acosta*

---

