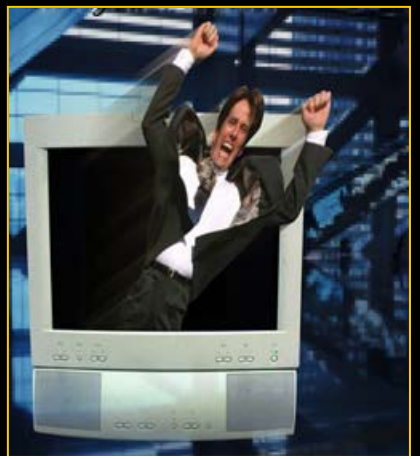
"GESTION Y PLANEAMIENTO ESTRATEGICO"

Expositor Dr. Edgar Eslava Arnao

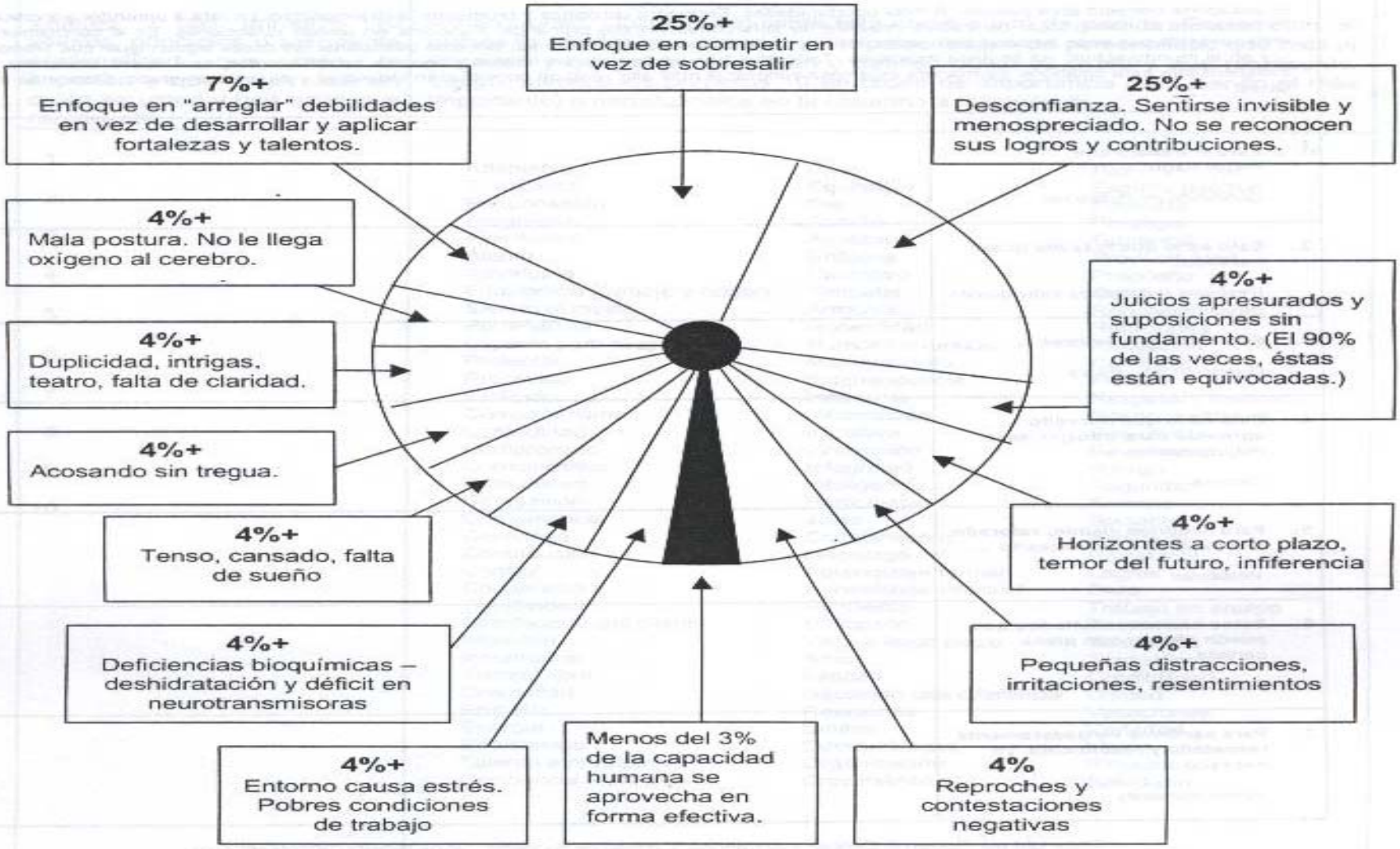


"GESTION Y PLANEAMIENTO ESTRATEGICO"

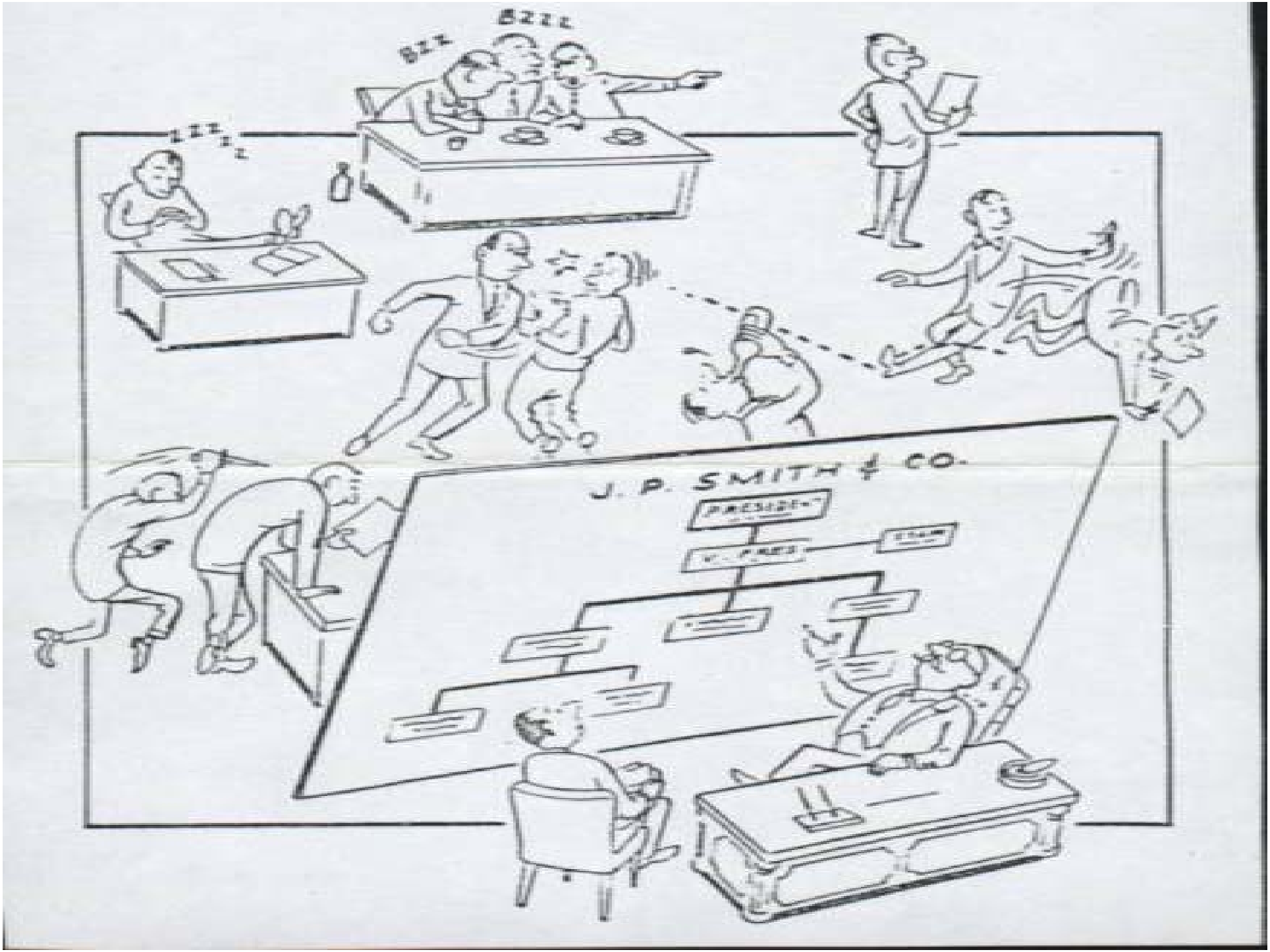
Capacidades Humanas Desaprovechadas

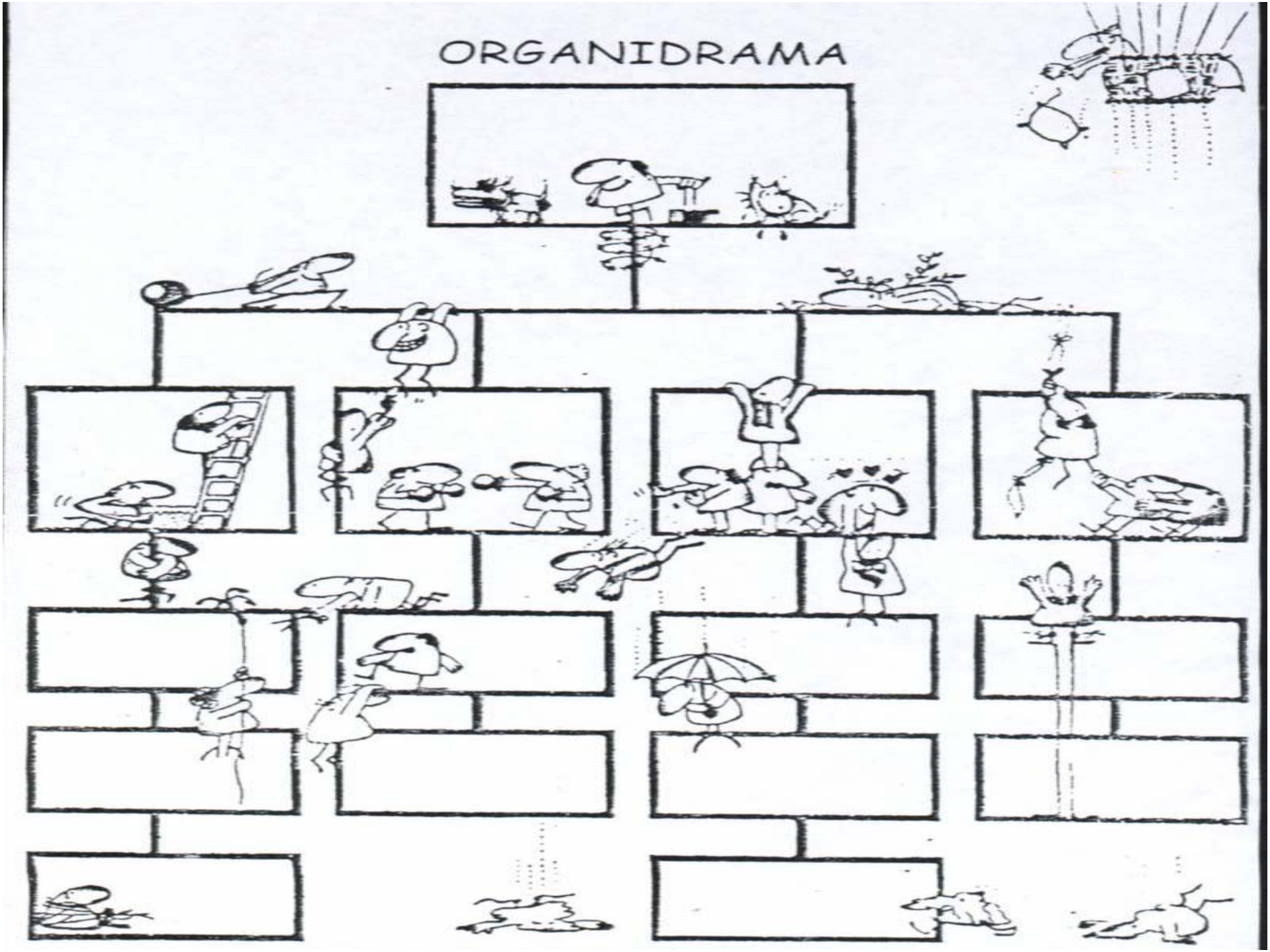
Las barreras ocultas que nos impiden realizar nuestro mejor empeño en la vida y el trabajo

Robert K. Cooper, Ph.D.



Copyright por Robert K.Cooper y Advanced Excellence Systems www.theother90percent.com


BZZZ
BZZ
ZZZ
J. P. SMITH & CO.


ORGANIDRAMA

www.quecurioso.com.ar

PRINCIPALES DESAFIOS DE LAS EMPRESAS

VISION

CAMBIO

GERENCIA

TECNOLOGÍA

COMPETITIVIDAD

MERCADO

RENTABILIDAD

PROVEEDORES

ACCIONISTAS

CARGA SOCIAL

PERSONAL

CARGA TRIBUTARIA

ACREEDORES

CALIDAD DEL SERVICIO

Los Desafíos

1. Globalización
2. Tecnología
3. Información
4. Servicios
5. Foco en el Cliente
6. Estructura Organizacional
7. Cultura Organizacional
8. Responsabilidad Social y Etica
9. Personas

Cambio

LOS CAMBIOS MUNDIALES

LOS CAMBIOS EN EL MUNDO GLOBALIZADO :
TECNOLOGÍA, COMPETITIVIDAD, SUPERVIVENCIA, GERENCIA PROACTIVA.

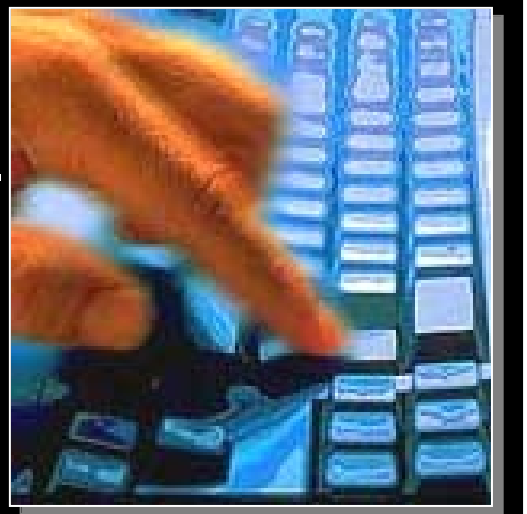
LOS CAMBIOS EN EL PERÚ: PRIVATIZACIONES, REDUCCIÓN DE EMPRESAS , DESPIDOS, CONTRATOS, REDIMENSIONAMIENTO DE LAS PRESTACIONES, ESTABILIDAD LABORAL

EN LAS EMPRESAS : ORGANIZACIONES INTELIGENTES, EL FACTOR HUMANO PRIMER IMPERATIVO ESTRATÉGICO Y VENTAJA COMPETITIVA, LA NUEVA GERENCIA (LIDERAZGO GERENCIAL), CULTURA, SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES, EFICIENCIA, POSICIONAMIENTO, CRECIMIENTO, DESARROLLO, VALORES AGREGADOS A TODO NIVEL.

EN LAS PERSONAS : NUEVAS COMPETENCIAS, ADAPTACIÓN DEL CAMBIO, MULTIHABILIDADES, EMPLEABLE MÁS QUE EMPLEADO.

LAS NUEVAS CONDICIONES EN EL MUNDO DE LOS NEGOCIOS:

1. Incremento constante en la velocidad del cambio.
2. Tecnología en información acelera la toma de decisiones estratégicas.
3. Competitividad global será más dura.
4. Pequeños márgenes de error en la calidad.
5. Acecho de la competencia en búsqueda de encontrar y aprovechar nuestros errores.
6. Clientes cada vez más exigentes y discriminadores,
7. Reducción de los márgenes de utilidad.
8. Necesidad de tener visión global de mercado.
9. Proyectar ventas y predecir el impacto de la empresa.
10. Sensibilidad a las necesidades, expectativas y deseos del cliente.



CARACTERÍSTICAS DEL SIGLO 21

- RÁPIDO
- FLEXIBLE
- ENFOCADO AL CLIENTE
- AMIGABLE
- HUMANISTA
- ALTAMENTE COMPETITIVO

Respuestas potenciales a los cambios del entorno

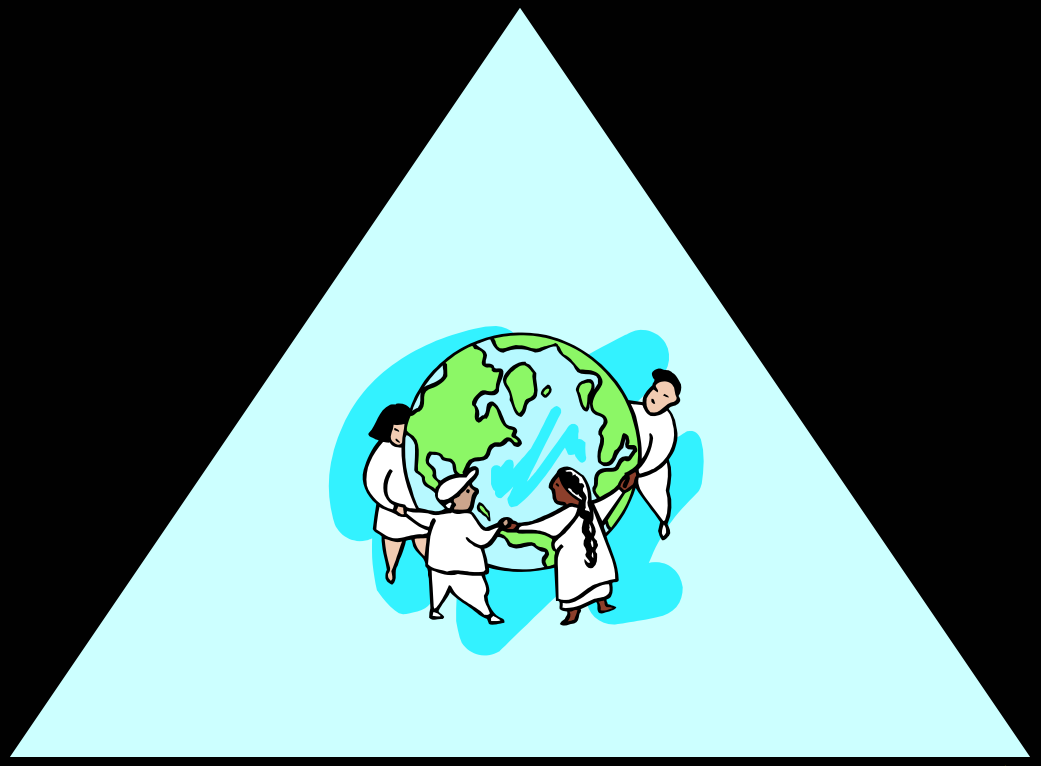
- NEGACIÓN
- OPOSICIÓN
- ADAPTACIÓN
- REORIENTACIÓN

¿ PORQUÉ LA GENTE SE RESISTE AL CAMBIO?

- Cambio rutina diaria
- Cambio de cultura, nuevos hábitos
- Significa hacer un esfuerzo adicional
- Temor a lo desconocido
- Asumir nuevos roles y retos.
- Pérdida de poder, estatus.
- Nuevos aprendizajes
- Inestabilidad laboral
- Pérdida de amigos y gente conocida
- Inseguridad personal
- Cambiar antiguos paradigmas de freno

LAS TRES “C” GENERAN UN NUEVO MUNDO EN LOS NEGOCIOS

CLIENTES



COMPETENCIA

CAMBIO

CUALIDADES CORPORATIVAS PARA EL SIGLO XXI

1- MISION Y VISION COMPARTIDA POR TODOS
2- ESTRATEGIA EN EL SERVICIO AL CLIENTE
3- TRABAJO EN EQUIPO
4- ALTA MOTIVACION DE PERSONAL
5- RESULTADOS SINERGICOS CON RECURSOS LIMITADOS.
6- RAPIDEZ, VELOCIDAD, LIDERAZGO DE EQUIPOS
7- DECISIONES BASADAS EN EL VALOR PARA EL CLIENTE.
8- FLEXIBILIDAD, VELOCIDAD, AGILIDAD, ADAPTABILIDAD.

CUALIDADES CORPORATIVAS PARA EL SIGLO XXI

9- NIVELES EXCEPCIONALES DE INNOVACION Y CAMBIO.

10- ENTRENAMIENTO, CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL.

11- VALORIZACION, INFORMACION, PARTICIPACION DEL PERSONAL (VIP).

12 -PRODUCTOS Y SERVICIOS DE EXTREMADA ALTA CALIDAD.

13- NIVELES IMPACTANTES EN EL SERVICIO AL CLIENTE- SATISFACCION COMPLETA DE NECESIDADES Y EXPECTIVAS.

¿QUÉ NECESITA LOGRAR EN SU CLIENTE ?

Fidelizar a tu cliente para siempre.

Incentivar realmente su autoestima y auto-imagen.

Ascendencia y credibilidad para recibir tus consejos en el uso de los productos más adecuados.

Que tu visita sea también de amigos y no sólo de negocios.

Involúcrate personalmente con ellos.

CUATRO NECESIDADES BASICAS

Necesidad de ser comprendido

Necesidad de ser recibido

Necesidad de sentirse importante

Necesidad de comodidad

¿Qué espera realente un cliente de ti?

Una amigo en quien confiar

Un consejo sincero, para aprovechar mejor los productos en su imagen y/o salud.

Confianza y seguridad

Entrega oportuna del P/S de acuerdo a sus necesidad y fecha prevista

Recibir la promoción y/u oferta publicitada

Productos y servicios de calidad

No debe significar sólo “vender” para que gane la empresa, en detrimento de la economía del cliente

UN CLIENTE ES:

La persona más importante
al entrar en contacto con
nuestra empresa sea en persona,
por teléfono o por E-mail

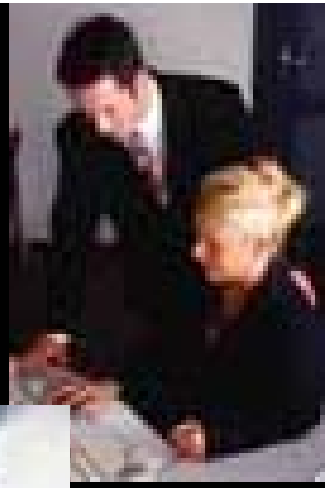
Es quién, en última
instancia paga mi sueldo.
En realidad, trabajo para mi cliente

UN CLIENTE ES:

Es alguien con quién no debo discutir:
La única manera de obtener
lo mejor de una discusión, es evitarla,
especialmente tratándose de un
cliente, quien es
realmente mi cliente.

Alguien de quien aprenderé a
tener paciencia, aún cuando él no
siempre sea paciente conmigo.

UN CLIENTE ES:



Alguien que puede hacer mi día bueno o malo, dependiendo, de cómo reaccione ante sus comentarios. Puedo dirigir mi vida fácilmente controlando la manera en que respondo a las situaciones.

Alguien que al igual que yo tiene predilecciones y prejuicios; tal vez no le gusta mi vestimenta o mi cabello; sin embargo, es un ser humano especial....y es mi cliente.

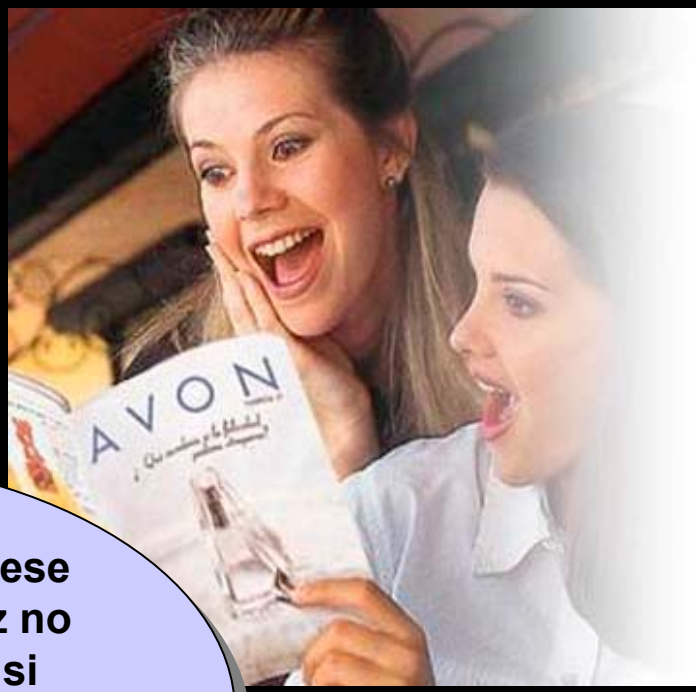
UN CLIENTE ES:

Alguien que en ocasiones, me pone a prueba. Aprovecho la oportunidad que brinda tal acción y me alegro, cuando puedo tornar su ceño de disgusto en una sonrisa.

Alguien a quien me esmero en no ofender. Incluso cuando está equivocado, le indico su error de manera indirecta y cortés.

UN CLIENTE ES:

Alguien que es muy especial
es mi cliente por unos breves minutos y cuando lo estoy
Atendiendo, me concentro en satisfacer cabalmente sus necesidades.



Alguien por quien haré ese "esfuerzo extra". Talvéz no se de cuenta, pero yo si comprendo que la diferencia entre la mediocridad y la excelencia es de apenas 10%

"Los Clientes disgustados no vuelven"

- 1 % Fallece.
- 3% Cambia de residencia (Se muda)
- 5 % Adquiere otros intereses.
- 9 % Por razones de competencia.
- 14 % Debido a insatisfacción P/S
- ***68 % Porqué "Alguién" fue desatento, indiferente o descortés con ellos***

"Clientes insatisfechos que le volverán a comprar"

- Ausencia de quejas 37% (63% no volverán)
- Queja no resuelta 46% (54% no volverán)
- Queja resuelta 70% (30% no volverán)
- Queja resuelta inmediatamente 95% (5% no volverán)

Fuente Technical Assitante Research Program USA

"De boca en boca, la información se difunde más aprisa"

Un estudio determinó, que en promedio, cada cliente insatisfecho, se lo comunicaba a otras 11 personas, quienes a su vez se las dicen a otras 5. Lo cual asciende a 67 (1+11+55) personas que difundían boca en boca mala información acerca de su insatisfacción de su empresa.

Semejante volumen de publicidad negativa es perjudicial para la mayoría de la organizaciones

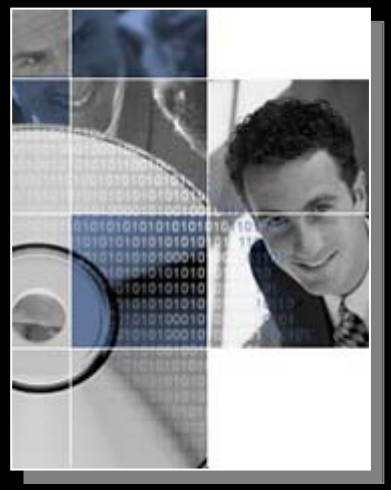
LAS ESTRATEGIAS GERENCIALES DEL SIGLO XXI :

1- **ORIENTADAS HACIA EL MAÑANA**, constantemente sintonizadas con el futuro a largo plazo.

2- **ORIENTADAS HACIA LAS PERSONAS**, Dedicadas al completo desarrollo del desarrollo humano.

3. **ORIENTADAS HACIA EL PRODUCTO**, más comprometidas con el mercado consumidor y el valor agregado en el P/S

4. **ORIENTADAS HACIA LA TECNOLOGIA**, dedicadas a emplear y a desarrollar las herramientas más avanzadas disponibles.



5. **ORIENTADAS HACIA LA CALIDAD**, interesadas en la excelencia, el servicio y la calidad.

6. **ORIENTADAS HACIA LAS PREOCUPACIONES GERENCIALES BASICAS**, tales como el fabricar y vender o el proveer servicios.

7. **ORIENTADAS HACIA LA INNOVACION Y ABIERTAS A NUEVAS IDEAS**, alentando a quienes cuestionan las viejas premisas corporativas y que proponen los cambios más osados.

MACROTENDENCIAS
(Caso Latinoamericano)

1. Reafirmación de gobiernos democráticos.
2. Enfasis en el sistema de libre mercado.
3. Estado : No más empresario.
4. Agresiva competencia en todos los sectores económicos.
5. Uso de la Tecnología sofisticada y alta producción.
6. Personal altamente calificado.
7. Desarrollo de liderazgo Gerencial.
8. Organizaciones más livianas.
9. Compensación al personal en función al desempeño.
10. Sistema de informacion al alcance de todos.
11. Alianzas estratégicas entre empresas.
12. Nuevas formas de financiamiento.

Fuente : X Congreso Nacional de Gerencia IPAE

¿QUE ES UNA EMPRESA DE CLASE MUNDIAL?

- 100 % de satisfacción del cliente.
- 100% de actividades que agregan valor.
- Cero desperdicios.
- Cero defectos.
- 100% de motivación de su personal.
- Sólida política de Recursos Humanos.
- Basan sus ventajas competitivas en la fortaleza y desarrollo de su principal activo : El Capital Humano.
- Invierten en la educación, entrenamiento y formación de sus colaboradores

LAS 20 MEJORES EMPRESAS DEL MUNDO			
Empresa	**País**	**Sector**	**Beneficios (Millones de Dólares)**
Microsoft	E.E.U.U.	Informática / Telecomunicaciones	29,385.50
General Electric	E.E.U.U.	Eléctrico / Telecomunicaciones	27,125.60
Exxon Mobil	E.E.U.U.	Petroquímico	24,897.30
Wal Mart Stores	E.E.U.U.	Comerciante al por menor	23,409.00
Pfizer	E.E.U.U.	Farmacéutico	23,022.90
Ford Motor Company	E.E.U.U.	Vehículos a motor	22,071.00
Royal Philips Electronics	E.E.U.U.	Eléctrico	6.598,5
AT&T Corp	Holanda	Telecomunicaciones	6.398,0
IBM	E.E.U.U.	Informática / Telecomunicaciones	6.328,0
Intel	E.E.U.U.	Informática / Telecomunicaciones	6.068,0
Citigroup	E.E.U.U.	Seguridad e Inst. Financieros	5,807.00
Daimlerchrysler	Alemán	Vehículos a motor	5,656.00
Mitsui	Japón	Vehículos a motor	5,428.50
Philip Morris	E.E.U.U.	Electrodomésticos	5,372.00
Merck	E.E.U.U.	Farmacéutico	5,248.20
Bank of America Corp.	E.E.U.U.	Sistema financiero	5,165.00
Nippon Tel.&Tel.	Japón	Telecomunicaciones	4,715.10
E.I.DU PONT DE NEMOURS	Francia	Varios	4,480.00
Fannie Mae	E.E.U.U.	Varios	3,418.10
BP Amaco	E.E.U.U.	Informática / Telecomunicaciones	3,260.00

LAS 20 MEJORES EMPRESAS DE LATINOAMERICA			
Empresa	**País**	**Sector**	**Beneficios (Millones de Dólares)**
Telmex	México	Servicios / Telecomunicacior	2,638.70
PDVSA	Venezuela	Químico y Petroquímico	2,404.00
GERDAU	Brasil	Siderurgia	2,260.00
Petróleos Mexicanos	México	Químico y Petroquímico	1,442.40
Grupo Petrobas	Brasil	Químico y Petroquímico	981.90
Cemex	México	Minerales no metalíferos	971.30
General Motors de México	México	Automotor / Autopartes	793.30
Volkswagen de México	México	Automotor / Autopartes	721.20
Petroecuador	Ecuador	Químico y Petroquímico	700.00
Grupo Vale do Río Doce	Brasil	Minería	699.30
CVRD	Brasil	Minería	699.30
Banco ITAU	Brasil	Sector Financiero	651.40
Repsol YPF	Argentina	Químico y Petroquímico	544.00
Grupo Carso	México	Holding	515.60
Banco Bradesco	Brasil	Sector Financiero	487.20
Bimbo Gpo.	México	Alimentos	456.90
Banco Santander Banespa	Brasil	Sector Financiero	370.80
Banco do Brasil	Brasil	Sector Financiero	335.60
Grupo Elefobras	Brasil	Servicios / Electricidad	324.50

LAS 20 MEJORES EMPRESAS DEL PERU		
Empresa	**Sector**	**Beneficios (Millones de S/.)**
Telefónica del Perú S.A.A.	Comunicaciones	687,374
Banco de Crédito del Perú	Sistema Financiero	106,317
Refinería La Pampilla S.A.	Petroquímico	114,818
Southern Perú Copper Corporation	Minería	98,567
Shell del Perú	Petroquímico	95,879
Luz del Sur S.A.A.	Electricidad	85,362
UCP Backus y Johnston	Bebidas	74,236
Edelnor S.A.A.	Electricidad	45,712
Peruana de Combustibles S.A.	Petróleo	32,687
Procter & Gamble Perú S.A.	Alimentos y Art. varios	31,258
Minería Barrick Misquichilca S.A.	Minería	29,874
Saga Falabella	Varios	25,687
Molinos Mayo S.A.	Alimentos	17,820
Móbil del Perú	Petroquímico	15,268
Gloria	Alimentos	15,267
Química Suiza S.A.	Química	12,547
Perales Huancaruna S.A.C.	Agroindustrial	10,587
Repsol YPF Comercial del Perú	Petroquímico	9,856
Alicorp	Alimentos	8,563
Banco Continental	Sistema Financiero	7,581

LAS 25 TOP EN EL PERU (2003)

1. J & V Resguardo
2. Nextel
3. Proter & Gamble
4. Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Jhonston
5. Warner Lambert Perú (Pfizer Consumer Group)
6. Citibank NA Sucursal Lima
7. Compañía Peruana de Medios de Pago - Visanet
8. Prodac
9. Alusud Perú
10. Interbank

LAS 25 TOP EN EL PERU (2003)

11. AFP Horizonte
12 AFP Integra
13 Alicorp
14 Banco Sudamericano
15 Bank Boston NA Sucursal Perú
16 Compañía de Seguridad Prosegur
17 Compañía Goodyear del Perú
18 Consorcio Minero
19 Constructora Norberto Odebrecht Perú
20 Farmex
21 Grupo Apoyo
22 Grupo Ripley
23 Novasalud EPS
24 Pfizer
25 Tim Perú

Empresas peruanas se encuentran entre las 100 mejore para trabajar en América Latina 2004

Veinte empresas peruanas, de un total de 25, fueron incluidas en la lista de las cien mejores empresas para trabaj en América Latina, una lista que elabora por segundo año consecutivo The Great Place To Work Institute.

Empresas *(por orden alfabético)*	**Países en los que fue premiada**	**Personal***	**Facturación 2** *(US$ millon*
3M *(Comercio)*	*BRA/ CHI/ PER*	150	25
Alusud - Alcoa CSi *(industria)*	*ARG/ BRA/ PER*	169	25
BankBoston *(Banca)*	*BRA/ PER*	271	n.d.
Belcorp *(Consumo masivo)*	*COL/ PER*	649	470
Cia. Peruana de Medios de Pago *(Servicios financieros)*	*PER*	104	12
Ernst & Young *(Servicios profesionales)*	*MEXI/ PERU*	236	18
Grupo Cormin *(Comercio internacional)*	*PER*	262	222
IBM *(Tecnología)*	*BRA/ MEX/ PER*	232	80
Interbank *(Banca)*	*PER*	1.754	117
J&V Resguardo *(Servicios de seguridad)*	*PER*	2.750	12
JW Marriot Hotel & Stellaris Casino Lima *(Hotelería)*	*PER*	402	21
Kimberly Clark Perú *(Consumo masivo)*	*PER*	580	92
Merck Sharp & Dohme *(Farmacéutico)*	*ARG/ BRA/ CHI/ PER*	169	n.d.
Microsoft *(Tecnología)*	*ARG/ BRA/ CHI/ COL/ MEX/ PER*	51	20
Natura *(Comercio)*	*BRA/ PER*	76	5
Odebrecht Perú *(Construcción)*	*PER*	626	29
Perú Rail *(Transporte)*	*PER*	271	n.d.
Procter & Gamble *(Consumo masivo)*	*ARG/ BRA/ CHI/ MEX/PER*	214	164
Unilever *(Consumo masivo)*	*MEX/ PER*	129	71
Vega Upaca Relima *(Servicios de limpieza)*	*PER*	709	12

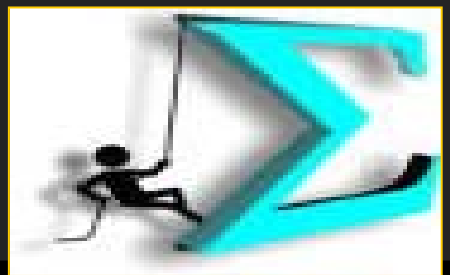
* Para las operaciones en el Perú.

LAS 10 CIAS. MAS IMPORTANTES DEL MUNDO DE ACUERDO A LA COTIZACION EN LA BOLSA DE VALORES (EN MILES DE MILLONES DE USD)

1972	US$	1982	US$	1992	US$	1998	US$	2000	US$
IBM	46,8	IBM	37,0	EXXON	75,8	GE	195,7	GE	520,3
AT & T	29,2	AT & T	32,2	GE	73,9	MICROSOFT	193,5	INTEL	416,3
KODAK	23,9	EXXON	25,7	WAL MART	73,5	COCA COLA	190,3	CISCO	395,2
GM	23,2	GE	21,6	ROYAL DUTCH	71,8	EXXON	140	MICROSOFT	322,8
SEARS	18,2	GM	19,0	NIPPON TEL	71,4	MERK	133,0	EXXON	329,6
GE	13,3	ROYAL DUTCH	16,9	PHILLIP MORRIS	69,3	PFIZER	123,9	VODAPHONE	277,7
XEROX	11,8	KODAK	14,2	AT & T	68,0	NTT DOCOMO	123,5	WAL MART	256,9
TEXACO	10,2	SCHLUMBERGER	13,4	COCA COLA	55,7	NOKI S.A.	121,2	NTT DOCOMO	247,4
3M	9,7	TOYOTA	12,6	MITSUBISCHI BANK	53,5	INTEL	116,2	NOKI S.A.	242,2
PROCTER	9,1	AMOCO	11,7	MERK	50,3	NOVARTIS	112,5	SCHELL	213,5

NUESTROS DESAFIOS COTIDIANOS

- Búsqueda de rentabilidad
- Desarrollar una visión clara de las tareas fundamentales.
- Elevar la calidad de los nuestros p/s
- Sistemas de control de nuestros servicios.
- Mejorar los niveles de información y eficiencia en el uso de los recursos
- Generar incentivos para mejorar la gestión técnica, administrativa y financiera.
- Mejorar el clima laboral.
- Trabajar por resultados y evaluar el desempeño.
- Post-Venta y fidelización del cliente.



Globalización de la economía

Mercados globalizados

Empresas competitivas
calidad - Precio -cantidad -Oportunidad – Servicio- Post Venta

Personal Competitivo

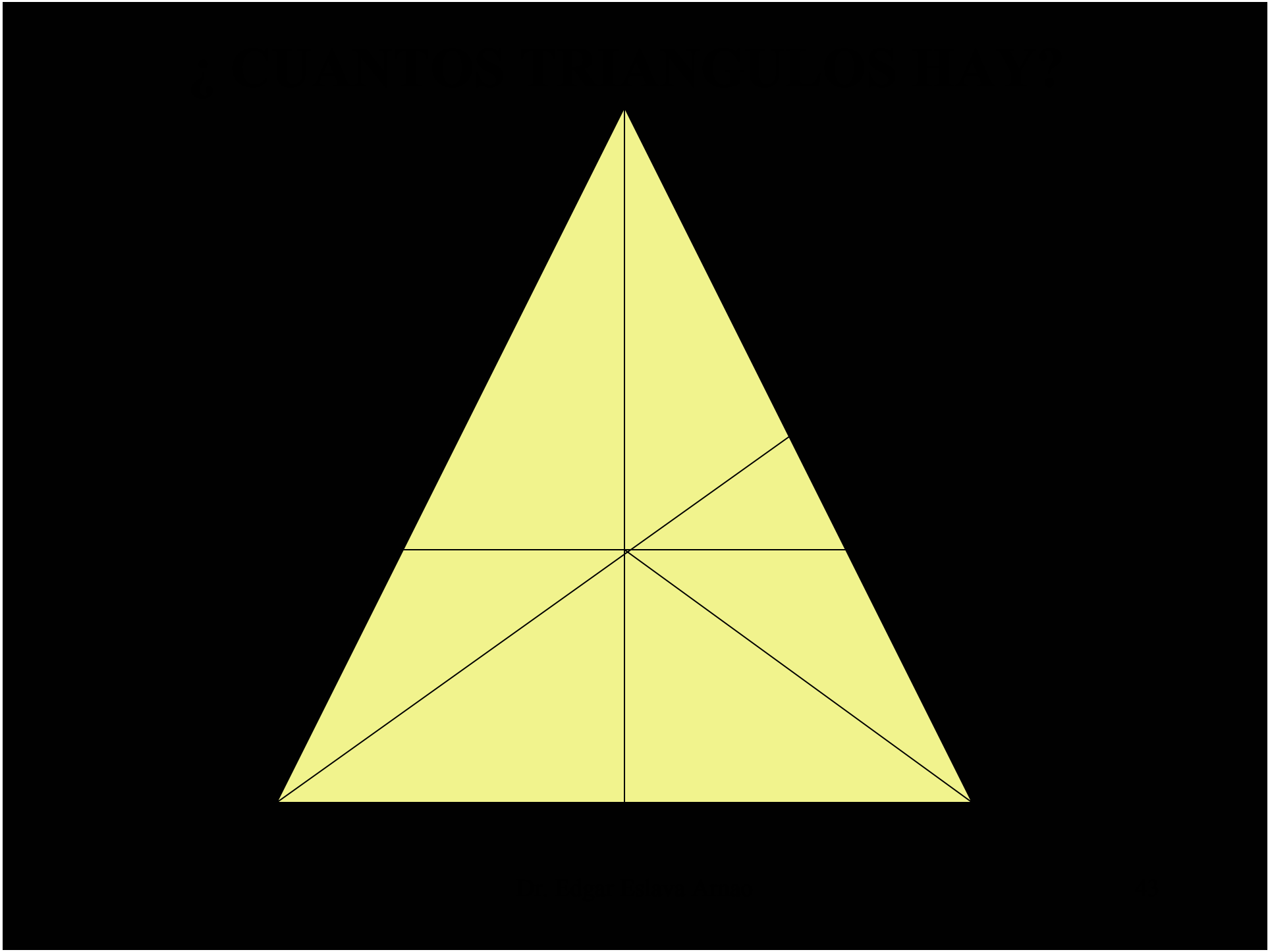
Capacitación sostenida

¿Qué necesitamos tener para hacer frente a estos nuevos retos?

1. Gerentes – Líderes con habilidad para manejar la información y con gran capacidad de adaptación para el manejo de contingencias.
2. El Trabajo en equipo, con cultura de servicio.
3. Habilidad de negociador, creando mentalidad ganadora en todos.
4. La calidad, se convierte en el valor principal de la nueva cultura Organizacional.
5. La Calidad personal la más importante de todas la calidades.
6. La Calidad como nueva forma de vida generalizada.
7. La búsqueda de la excelencia será la ventaja competitiva para toda organización.
8. Desarrollar nuevas estrategia de conquistar a nuestros clientes:
9. Cliente interno (Nuestros colaboradores)
10. Cliente externo (usuarios) a quien le debemos estar aquí. conocer las expectativas y necesidades de ambos clientes.

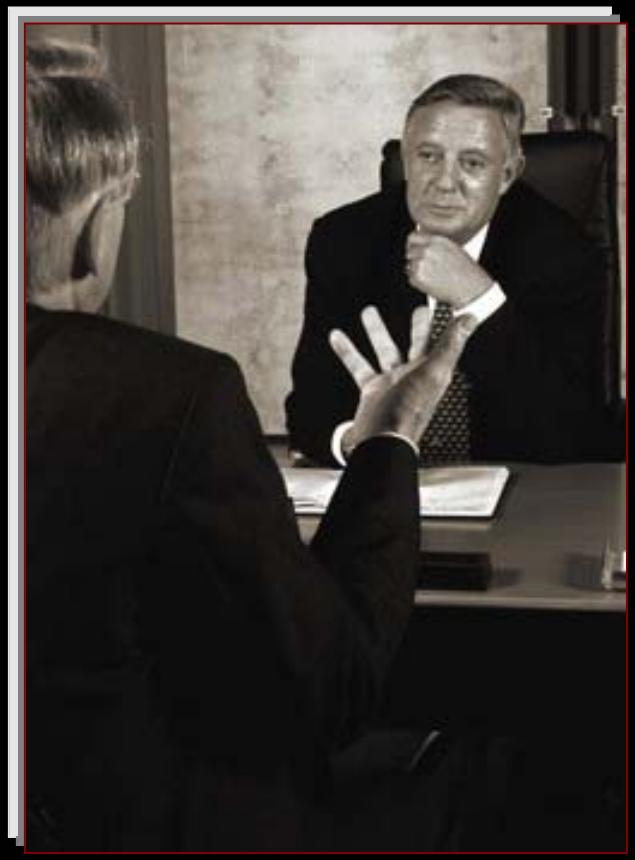
¿Qué necesitamos tener para hacer frente a estos nuevos retos?

11. Deben tener verdadera conciencia de sus capacidades: FODA
12. Tener muy claras y definidas su filosofía y visión de futuro.
13. Creatividad y flexibilidad para innovar = Sobrevivencia
14. Nuevos enfoques en la dirección de la gerencia.
15. Revisión constante de lo que hacen y cómo lo hacen.
16. Factor humano la estrategia básica.
17. Asegurar su sobrevivencia, tomando decisiones firmes.
18. La personas aprenderán a capitalizar sus capacidades y minimizar sus limitaciones para mantenerse en curso.
19. Reafirmar el concepto de lealtad entre sus colaboradores.
20. Valor agregado a la evaluación del personal.
21. Creación de sistemas constantes de desarrollo del personal.
22. Valoración, información y participación del personal. (VIP)
23. Gerentes- líderes y excelentes planeadores con visión global de la empresa y el mercado (P.E.)



ORIENTACIONES MODERNAS DE LA ADMINISTRACIÓN

¿QUÉ ES EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO?



ES EL PROCESO MEDIANTE EL CUAL UNA ORGANIZACIÓN DEFINE SU FILOSOFÍA Y VISIÓN DE FUTURO Y LAS ESTRATEGIAS PARA ALCANZARLA, A PARTIR DEL ANÁLISIS DE SUS FORTALEZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.

SUPONE LA PARTICIPACIÓN ACTIVA DE TODOS LOS ACTORES ORGANIZACIONALES, LA OBTENCIÓN PERMANENTE DE INFORMACIÓN SOBRE LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO, SU REVISIÓN Y AJUSTES PERIODICOS, PARA QUE SE CONVIERTA EN UN ESTILO DE GESTION QUE HAGA DE LA ORGANIZACIÓN UN ENTE PROACTIVO...”

Planeamiento Estratégico

1	PROCESO	Conjunto lógico de etapas secuenciales, para cumplir un fin determinado
2.	VISION DE FUTURO	Proyección a largo plazo, nuevos escenarios a donde e aspira llegar
3	ESTRATEGIAS	Son las acciones que responden al como hacer realidad los objetivos y metas propuestas.
4	ANALISIS	Descomponer al todo en sus partes, y las partes en sus elementos constitutivos.

Planeamiento Estratégico

5	FORTALEZAS	Aspectos internos que favorecen a la organización y que tiene en mayor medida que sus competidores
6	DEBILIDADES	Aspectos internos que afectan el desarrollo de la organización y que tienen en menor medida que sus competidores
7	OPORTUNIDADES	Aspectos externos que podrían beneficiar a la empresa si se aprovecha oportuna y adecuadamente.
8	AMENAZAS	Aspectos externos de la organización que afecta su desarrollo y competitividad.

Planeamiento Estratégico

09	ACTORES ORGANIZACIONALES	Personal en todos sus niveles, que dinamizan el desarrollo de la organización.
10	FACTORES CLAVES DE EXITO	Elementos que posee la organización para afrontar con éxito su desenvolvimiento y desarrollo.
11	MONITORIA	Seguimiento sistemático del proceso estratégico y que provee de información para la toma de decisiones.
12	ENTE PROACTIVO	Organización que prevé el futuro y se prepara y anticipa para afrontarlo con éxito.

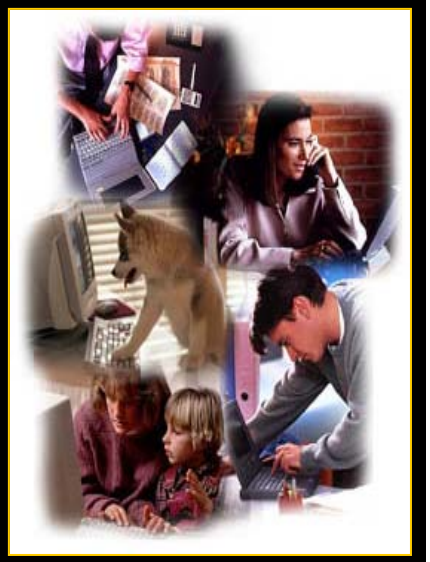
Importancia Planeamiento Estratégico

- Es la función más importante de la gestión empresarial moderna.
- No es un proceso espontáneo ni empírico.
- Es un proceso técnico que exige conocimiento, creatividad y compromiso.
- Reduce la incertidumbre al cambio.
- Implica un conocimiento de la realidad interna y del entorno.
- Dirige la atención al cumplimiento de objetivos trazados.
- Minimiza los costos.
- Racionaliza el uso de recursos disponibles.
- Facilita el control hacia el cumplimientos de metas y objetivos.
- Ayuda a establecer y seleccionar los cursos de acción.
- Ayuda por a decidir por adelantado:

¿Qué hacer?
¿ Cómo hacerlo?
¿ Cuándo hacerlo?
¿ Quién lo hará?
¿ Para qué se hará?

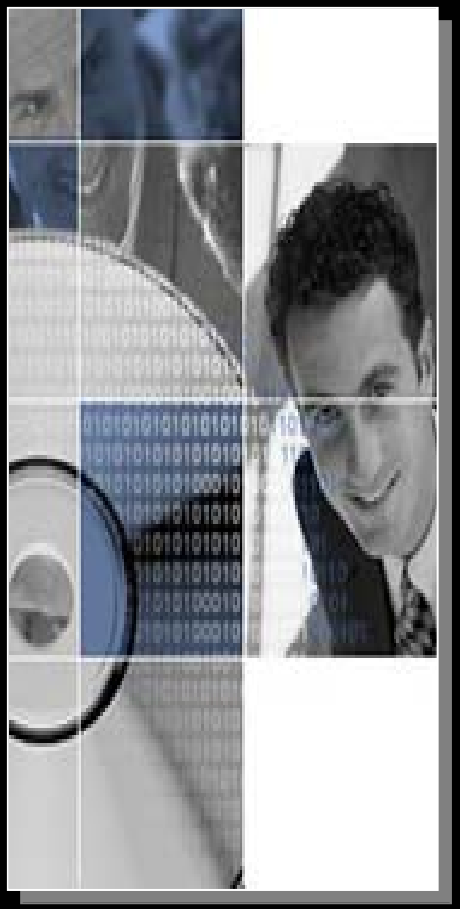
OBJETIVOS DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

1. Orienta en diseño de la nueva misión y visión de empresa como principal desafío en un entorno globalizado.
2. Orienta en el diseño de planes futuros.
3. Ayuda a determinar los valores y la cultura de la empresa. como estratégica básica para el cambio de actitud
4. Evalúa las políticas y los cambios en las prácticas de gestión.
5. Evalúa el clima y atmósfera psicológica y los procesos de interacción humana.
6. Ayuda a mejorar las competencias técnicas, humanas y profesionales en relación al trabajo y los clientes.
7. Sirve de base para el diseño y aplicación de estrategias y políticas de trabajo.
8. Permite establecer sistemas de coordinación, control y trabajo en equipo.



VENTAJAS DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

1. Permite obtener orden y objetividad en las actividades de trabajo.
2. Facilita la visión de conjunto hacia el entorno.
3. Armoniza los esfuerzos del equipo hacia los resultados esperados.
4. Disminuye el azar y la improvisación al plantear objetivos.
5. Logra integrar, coordinar y armonizar la SINERGIA VITAL.
6. Reduce el tiempo improductivo.
7. Se logra racionalizar los recursos disponibles.
8. Permite conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización y su opción de mejora.
9. Posibilita el establecimiento de un control más preciso.



Enfoques a la P.E.

Primero

- Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.
- La P.E. observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que la gerencia tomará
- La esencia de la P.E., es la identificación sistemática de las O y A, proporcionando la base para qué se tome las mejores decisiones en el presente para explotar las O y evitar las A.

Enfoques a la P.E.

Segundo

- La P.E. se inicia con el establecimiento de metas organizacionales,
- Define estrategias y políticas para lograr estas metas.
- Desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.
- Es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados.
- Es sistemático, organizado y conducido con base en una realidad conocida. (Análisis del M.I. y M.E.)

Enfoques a la P.E.

Tercero

- La P.E. es una nueva filosofía y forma de vida, una actitud para la adopción de nuevos valores.
- Representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos.
- Requiere de dedicación, para actuar con base en la observación del futuro y la decisión para planear constante y sistemáticamente.

Enfoques a la P.E

Cuarto

- La P.E. une tres tipos de planes fundamentales:
  Planes estratégicos programas a mediano y largo plazo (3 a 5 años)
- Planes a corto plazo y planes operativos (1 año)
- La P.E. es el esfuerzo sistemático para establecer los propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para lograr los objetivos y metas.

Planeamiento Estratégico

1. Estrategia Empresarial

1. Objetivos Corporativos
2. Políticas Centrales
3. Identidad Empresarial
4. Sentido de Dirección
5. Escenarios Futuros

2. Planes de Acción

1. Actividades /Planes
2. Responsables
3. Plazos
4. Supervisión y control
5. Métodos de trabajo

3. Resultados

1. Satisfacción del cliente
2. Mayores Ventas y utilidades
3. Productividad
4. Nueva Tecnología
5. Equipo Humano
6. Organización

DIAGRAMA METODOLOGICO DEL PLANEAMIENTO ESTRATEGICO
PLANEAMIENTOESTRATEGICO
A.
ETAPA FILOSOFICA
1. ETAPA DE VALORES
2. ETAPA DE LA MISIÓN
3. ETAPA DE LAS POLITICAS
a. Valores de la empresa
b. Valores de las personas
CULTURA ORGANIZA-CIONAL
DIAGNOSTICO
ETAPA ANALITICA
ANÁLISIS INTERNO
a. Fortalezas
b. Debilidades
c. Carencias
d. Variables internas
FACTORES CLAVES
ANÁLISIS EXTERNO
a. Variables del entorno
b. Ejercicio de premisas
AMENAZAS
OPORTUNIDADES
Síntesis de problema Y oportunidades
+
Analizar factores claves
+
Detectar áreas claves de éxito
C.
ETAPA OPERATIVA
GENERACIÓN DE OBJETIVOS
DISEÑO DE ESTRATEGIAS
PROGRAMAS DE ACCIÓN
PRIORIZACIÓN DE PROGRAMAS DE ACCIÓN
D.
ETAPA DE EVALUACIÓN Y CONTROL

PROCESO INTEGRADO DE PLANIFICACIÓN

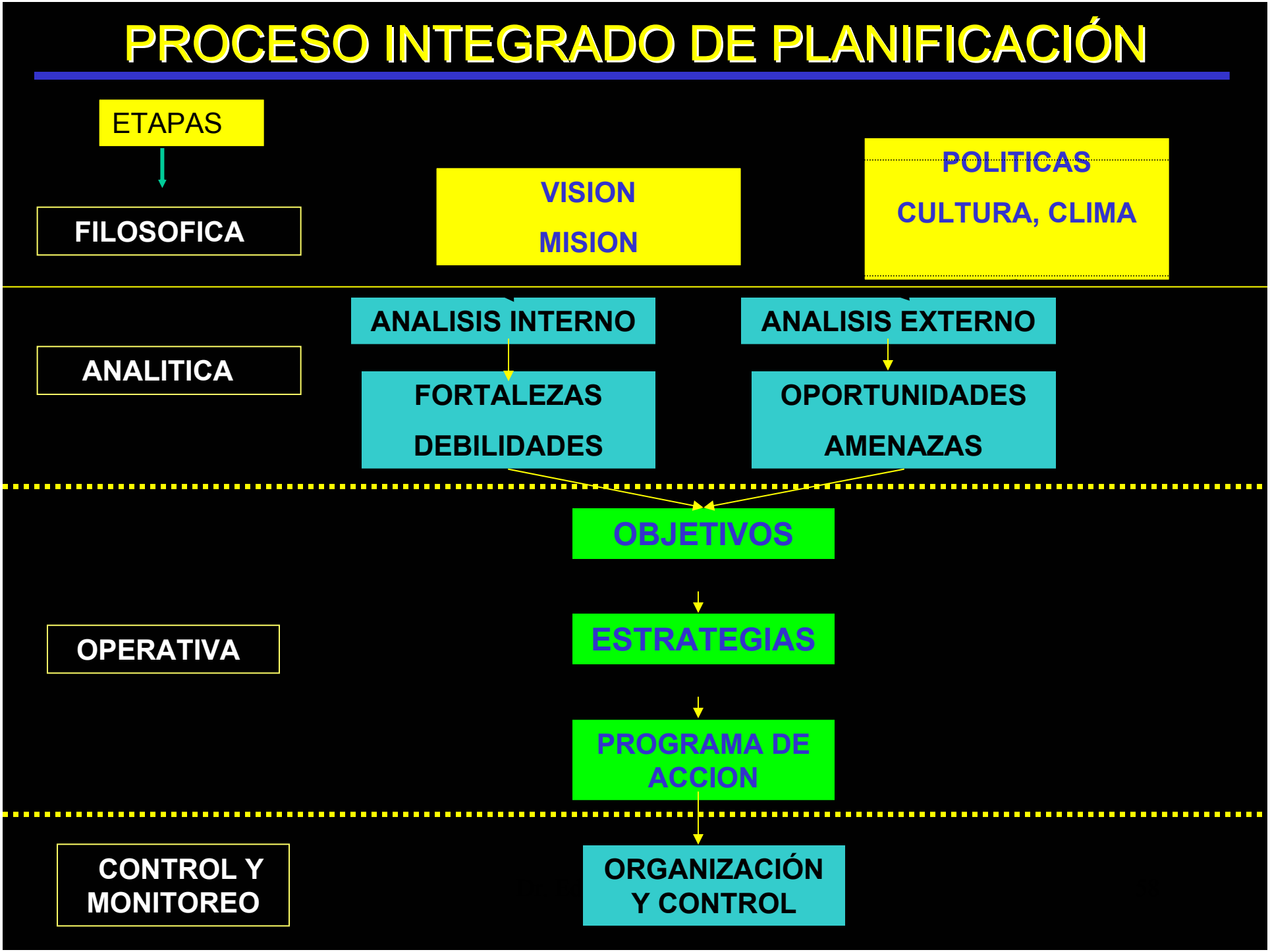
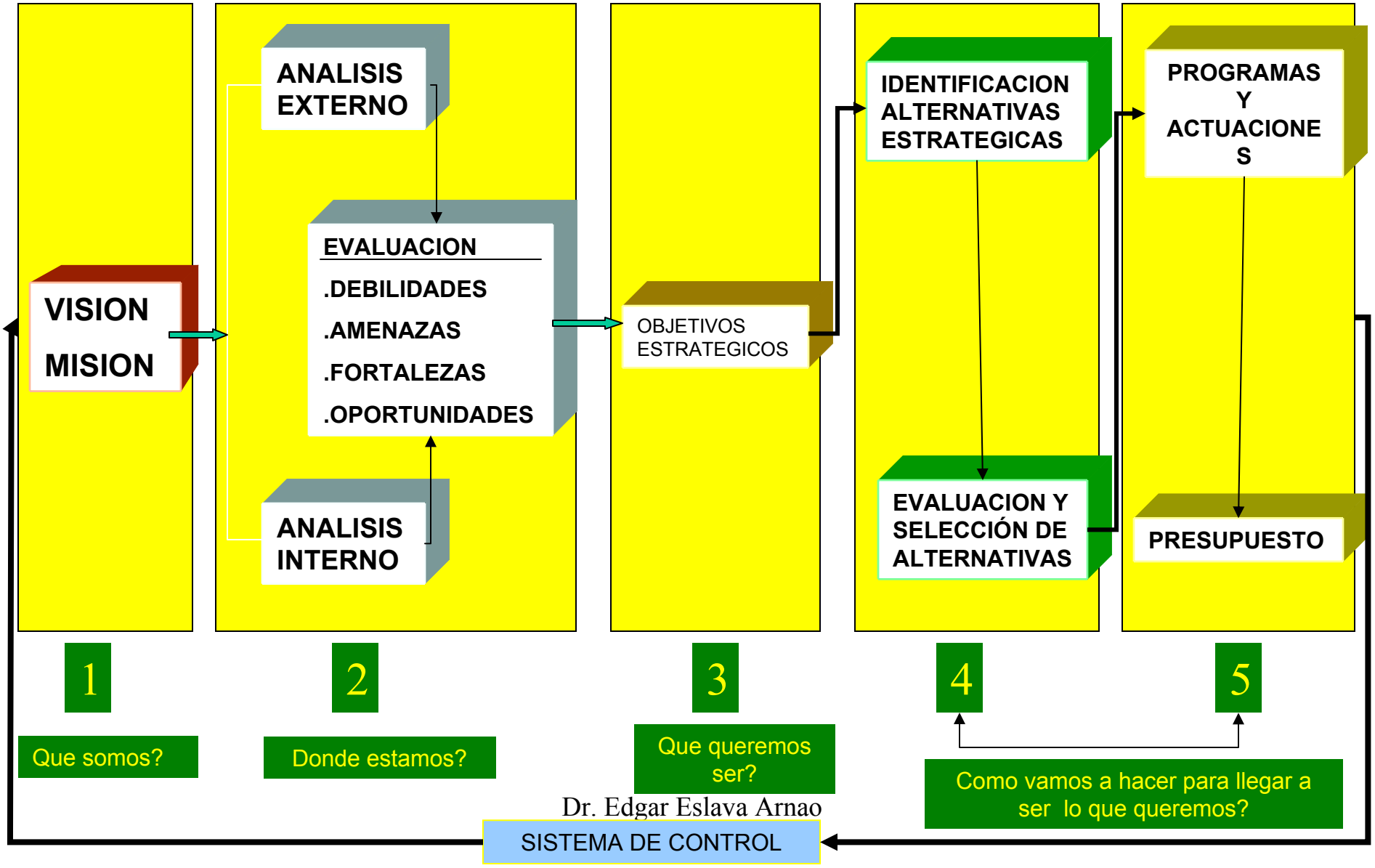


DIAGRAMA METODOLÓGICO



Dr. Edgar Eslava Arnao

OBJETIVOS

Son los fines a los cuales se dirige la actividad de la Empresa, no representa solamente la finalidad de la planeación, sino, también el fin hacia el cual se dirige la organización.

METAS

Es la cuantificación de los objetivos para medir su cumplimiento y la ejecución de un programa de acción. Puede existir metas organizacionales, Metas programáticas, metas de proyectos. De acuerdo al horizonte del Plan:

- A corto plazo (1año)
- Mediano plazo (2 a 5 años)
- Largo plazo (Más de 5 años).

NIVELES DE PLANIFICACIÓN

MISIÓN

- RAZÓN DE SER
- ORIENTACIONES
- VALORES
- POLÍTICAS

OBJETIVOS

- LINEAS DE ACCIÓN
- PROGRAMAS
- ESTRATEGIAS

METAS

- ACTIVIDADES
- ACCIONES
- INDICADORES

COMPARACIONES ENTRE LOS NIVELES DE PLANIFICACIÓN

NIVEL	META	CONTENIDO
ESTRATÉGICO	**Establecer :** • Misión • Orientaciones futuras	**Determinar :** • Metas Estratégicas • Estrategias de acción
PROGRAMÁTICO	**Concebir :** • Programas • Servicios • Estrategias	**Asignar :** • Recursos
OPERATIVO	**Administrar :** • El proceso	**Ejecutar:** • Actividades, controles

Documentación de clase

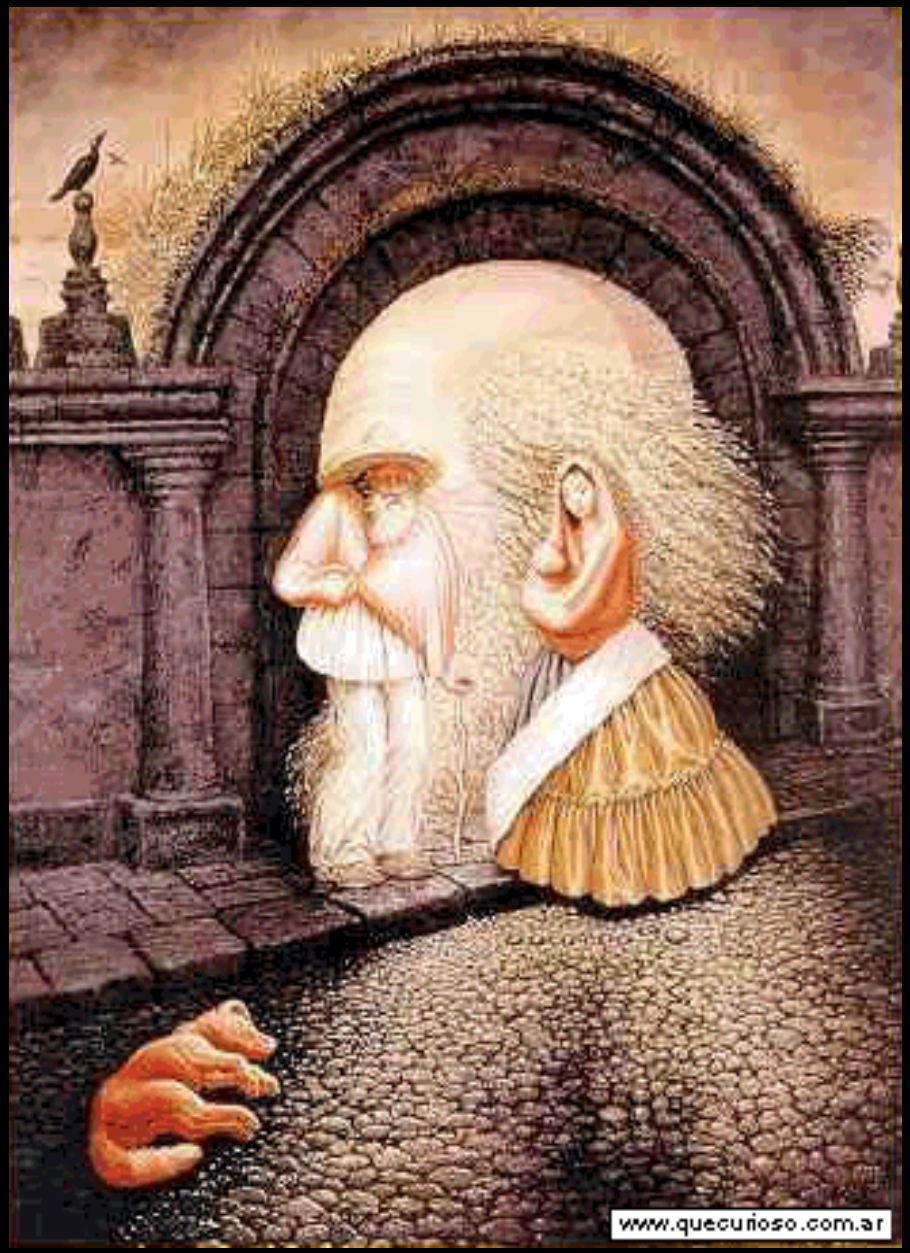
Apuntes 98-99

Trabajo de grupo

Referencias de interés

ETAPA FILOSÓFICA

MODELO DEL ICEBERG


www.quecurioso.com.ar

ETAPA FILOSÓFICA

ANÁLISIS DE VALORES

VALORES DE LA EMPRESA

VALORES DE LAS PERSONAS

ANÁLISIS DE MISIÓN Y VISIÓN

ANÁLISIS DE LAS POLÍTICAS

CULTURA ORGANIZACIONAL

Misión

- Razón de ser de una organización.
- Papel de la organización en la sociedad.
- Lo que somos.

Visión

- Proyecto de futuro de la organización.
- Los nuevos escenarios que se pretende alcanzar.
- Lo que queremos ser en el futuro.

¿Qué es la misión?

"Es la declaratoria de la finalidad máxima de la existencia de una organización, la misma que traduce su filosofía de trabajo, transmitiendo de manera amplia transparente y objetiva su rol social y la responsabilidad que le corresponde con sus colaboradores internos y externos"

La Misión debe responder a las preguntas :

¿Qué somos ?
¿Para qué existimos?
¿Quiénes son nuestros clientes?
¿Cuál es nuestro servicio?
¿Cuáles son nuestros valores institucionales?
¿Cuáles son nuestros intereses?
¿Cuál es nuestra prioridad?
¿Cuáles son los derechos de nuestros colaboradores?
¿A quiénes servimos?
¿Cuál es nuestra responsabilidad social?
¿Cómo lo vamos a lograr?

PREGUNTAS	INTERPRETACION
¿Qué Somos?	Establece nuestra naturaleza funcional de la organizacional
¿Para qué existimos?	Es nuestra razón de existir, ofrecer un P/S a la comunidad
¿Cuál es nuestro P/S?	Define el P/S que ofrecemos al cliente
¿Cuáles son nuestros valores?	Parte de la filosofía institucional que establece los principios, normas que rigen y comparten todos los trabajadores.
¿Cuáles son nuestros intereses?	Establecen nuestras necesidades y expectativas para brindar satisfacción en el P/S que brindamos
¿Cuál es nuestra prioridad?	Determina cuál es el objetivo de nuestro interés social.
¿Cuáles son los derechos de nuestros colaboradores?	Orienta a reconocer los intereses y necesidades de nuestros clientes internos.
¿Para quienes producimos nuestro P/S?	Indica el cliente o usuario o beneficiario de nuestra organización
¿Cuál es Nuestra responsabilidad Social?	Define el rol social que nos corresponde en nuestra comunidad en relación al logro del bien común
¿Cómo lo vamos a lograr?	Indica los lineamientos generales estratégicos a través de los cuales la organización pretende lograr y consolidar la razón de su existencia.

Características de la Misión:

1) Clara
2) Objetiva
3) Concisa
4) Coherente
5) Singular
6) Diferenciada
7) Participativa
8) Unificadora
9) Difundida
10) Comprendida
11) Motivadora

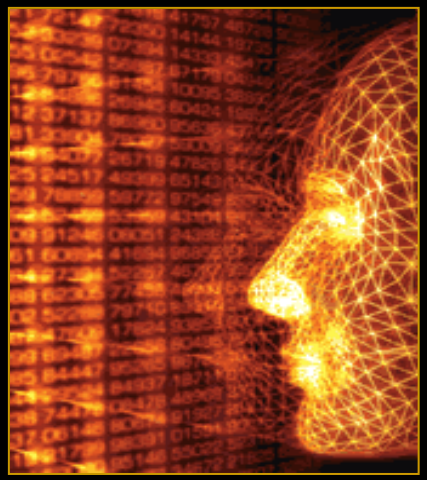
N°	CARACTERISTICAS	INTERPRETACION
1	**CLARA**	Debe formularse en forma nítida, transparente y fácilmente comprensible
2	**OBJETIVA**	Debe ser alcanzable y realizable. La Misión no puede ser una declaración lírica o filosofía pura.
3	**CONCISA**	Debe ser breve, sin perder su claridad. Cuando más amplia sea, mayor posibilidad de distorsión en su comprensión.
4	**COHERENTE**	Debe mantener relación directa y concordancia con la visión y objetivos institucionales. **Debe ser Consistente**
5	**SINGULAR**	Debe reflejar la originalidad y el sentido particular de la organización. Cada empresa es única por sus valores, principios, visión, filosofía, recursos, procesos que conforman su unicidad
6	**DIFERENCIADA**	Debe marcar la distinción de la institución en relación con las demás. Nos distingue de la competencia.
7	**PARTICIPATIVA**	Debe ser diseñada a través de u trabajo de equipo que armonice la sinergia institucional. Debe ser producto del planeamiento estratégico y estar enmarcada dentro de la visión corporativa.
8	**UNIFICADORA**	Debe conducir a la integración de la organización alrededor de propósitos comunes.
9	**DIFUNDIDA**	Debe llegar a todos miembros de la organización para ser internalizada y comprendida.
10	**COMPRENDIDA**	Debe ser entendida por todos en su real dimensión
11	**MOTIVADORA**	Debe orientar a la acción, coadyuvando el interés por su consecución. Debe alentar, inducir, estimular e involucrar a todos al mismo objetivo.

Importancia de la MISION

1) Asegura consistencia y claridad de propósitos y la estrategia de servicio al cliente
2) Define un punto de vista referencial central para la toma de decisiones
3) Logra el compromiso de los integrantes de la organización hacia el desarrollo institucional
4) Genera imagen e identificación con los clientes externos, proveedores y público en general.
5) Guía el planeamiento, organización, dirección, coordinación y control de la organización
6) Integra a la organización en torno a propósitos comunes.

¿Qué es la visión?

“Es la visión mental de lo que una organización quiere llegar a ser, en un escenario futuro de largo Plazo”



LA VISIÓN, ES EL NEXO QUE UNE EL PRESENTE DE LA ORGANIZACIÓN CON EL FUTURO

La Visión responde a las preguntas :

¿Dónde estamos?
¿Qué queremos?
¿Hacia dónde vamos?
¿A dónde queremos llegar en el futuro?
¿Qué horizonte tendrá ese futuro?
¿Qué queremos?
¿A dónde podemos llegar?
¿Qué tenemos para llegar
donde deseamos?
¿Dónde iremos?

Características de la VISIÓN :

1) Integradora
2) Amplia
3) Realizable
4) Activa
5) Realista
6) Alentadora
7) Limitada
8) Consistente
9) Difundida
10) Flexible

N°	CARACTERISTICAS	INTERPRETACION
1	**INTEGRADORA**	Debe reflejar las expectativas de todos los integrantes de la empresa. Requiere la acción de liderazgo directriz y permanente apoyo de toda la organización.
2	**AMPLIA**	Debe ser extensa en función del campo de visualización del futuro. Siempre de largo Plazo.
3	**REALIZABLE**	Debe ser una aspiración posible. No puede ser un sueño inútil, inalcanzable. Debe ser un esfuerzo de equipo, basado en la experiencia y conocimientos del entorno mercado meta. Debe ser medible.
4	**ACTIVA**	Debe inducir a promover la acción. No puede ser retórica.
5	**REALISTA**	Debe sustentarse en el manejo de información real, teniendo en cuenta el entorno, la tecnología, cultura organizacional, recursos, competencia etc.
6	**ALENTADORA**	Debe ser positiva, incentivadora, inspiradora, impulsadora y motivadora hacia la acción, dirección y éxito institucional.
7	**LIMITADA**	Debe formularse, teniendo claramente definido el horizonte de tiempo que alcanza la visualización
8	**CONSISTENTE**	Debe ser coherente con los principios de la empresa y con las reales posibilidades
9	**DIFUNDIDA**	Debe ser conocida y entendida por todos los integrantes de la organización; así como el público externo y grupos de referencia.
10	**FLEXIBLE**	Debe estar dispuesta a enfrentar los retos, adaptarse a la situación real y ser posible de ajustarse a las exigencias del cambio y la competitividad global

Importancia de la Visión

1) Orienta a visualizar el futuro y el tiempo para el cual debe planificar una organización
2) La visión, fija las metas done aspira llegar a ser en un futuro de largo Plazo.
3) La visión constituye la base para el diseño de los objetivos, metas, políticas, estrategias y planes.
4) La visión señala el rumbo que debe seguir la organización para obtener el desarrollo esperado.
5) La visión integra los esfuerzos de todos hacia el logro de los objetivos y metas.

Importancia de la Visión

6) Coadyuva a consolidar un equipo corporativo orientador de todas las acciones del P.E.
7) Permite integrar un equipo humano con altas cualidades personales, profesionales y morales para liderar el crecimiento y comprometido con los aspiraciones de la organización.
8) Normar la TD de negocios dando prioridad a acciones que aseguren el desarrollo del P:E:
9) Iniciar un proceso de reingeniería organizacional para hacerla más ágil, flexible, eficiente y eficaz.

LOS VALORES

Es la actitud o comportamiento individual, grupal o colectivo de Naturaleza apreciable y regidos por normas de orden ético

VALORES DE LA ORGANIZACIÓN

1. Vocación de servicio	9. Filosofía de trabajo
2. Calidad en el servicio	10. Equidad
3. Respeto a los cliente	11. Veracidad
4. Sentido de colaboración	12. Trabajo en equipo
5. Sensibilidad Social	13. Honradez
6. Reconocimiento al personal	14. Lealtad
7. Valoración de ideas	15. Compromiso
8. Remuneraciones justas	16. Participación

VALORES DE LAS PERSONAS

1. Compromiso	9. Credibilidad
2. Responsabilidad	10. Identificación
3. Colaboración	11. Solidaridad
4. Lealtad	13. Asertividad
5. Honradez	14. Sinceridad
6. Profesionalidad	15. Trabajo en Equipo
7. Ética	16. Comp. adecuado
8. Iniciativa	17. Respeto

Misión y Visión compartida

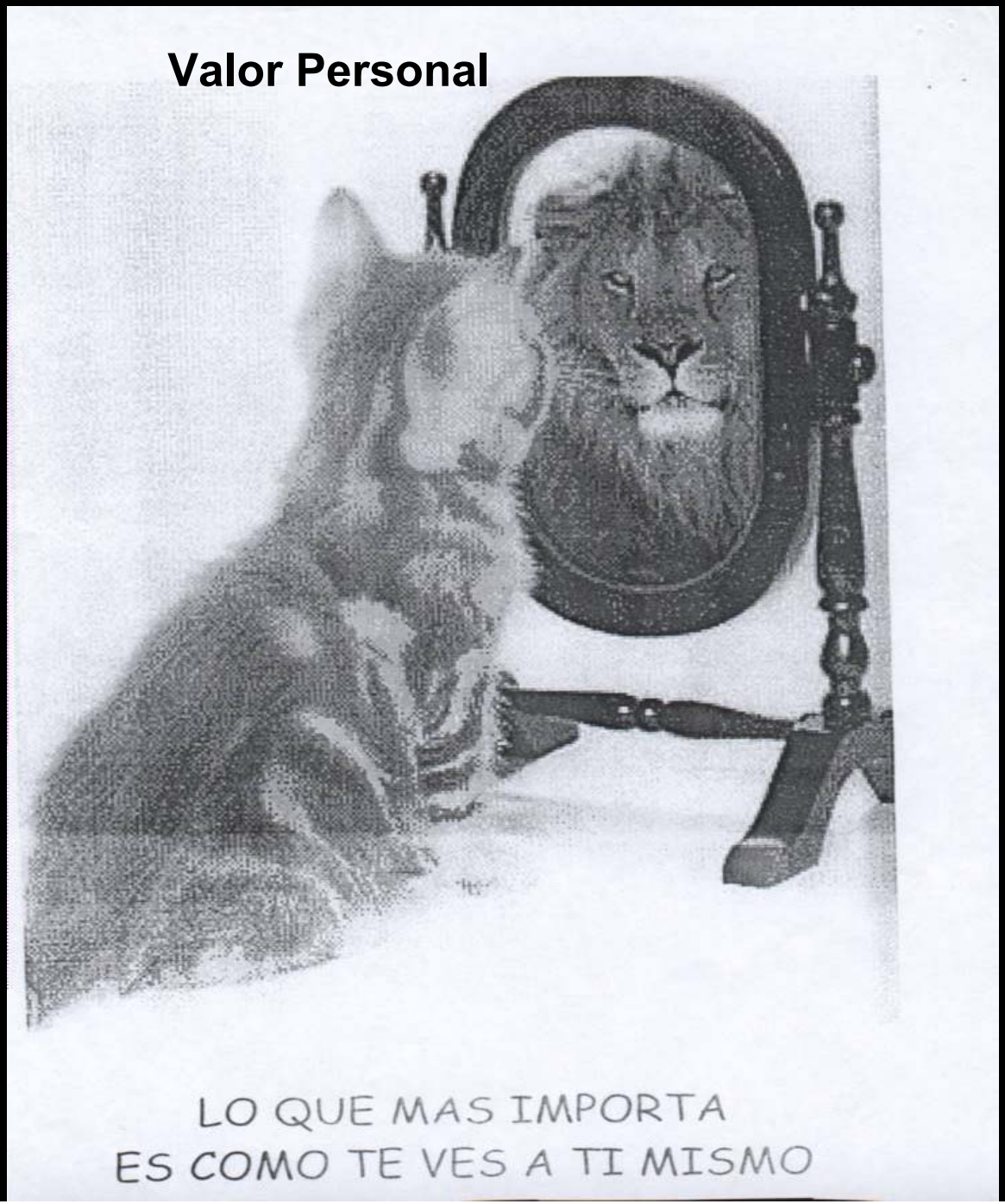
1. ¿Cuánto estamos dispuestos a arriesgar?
2. ¿Queremos seguir creciendo?
3. ¿Qué clase de organización deseamos ser en 2,3,4 años?
4. ¿Qué objetivos tenemos alargo plazo?
5. ¿Queremos incursionar en los mercados internacionales?
6. ¿Queremos diversificar? ¿Queremos concretar?
7. ¿Queremos crear nuevas empresas?
8. ¿Deseamos invertir para aumentar la producción y productividad?
9. ¿Qué patrones deben seguir de guía en nuestras actividades?

Misión y Visión compartida

10. ¿Cuál es la actitud hacia nuestros clientes?
11. ¿Cómo debemos contribuir con la sociedad?
12. ¿Qué virtudes se practican en nuestra organización:?

a) ¿Apoyo al trabajo?
b) ¿Productividad?
c) ¿Excelencia?
d) ¿Respeto a los demás?
e) ¿Respeto a los directivos?
f) ¿Responsabilidad individual?
g) ¿Calidad impecable?

Valor Personal



LO QUE MAS IMPORTA
ES COMO TE VES A TI MISMO

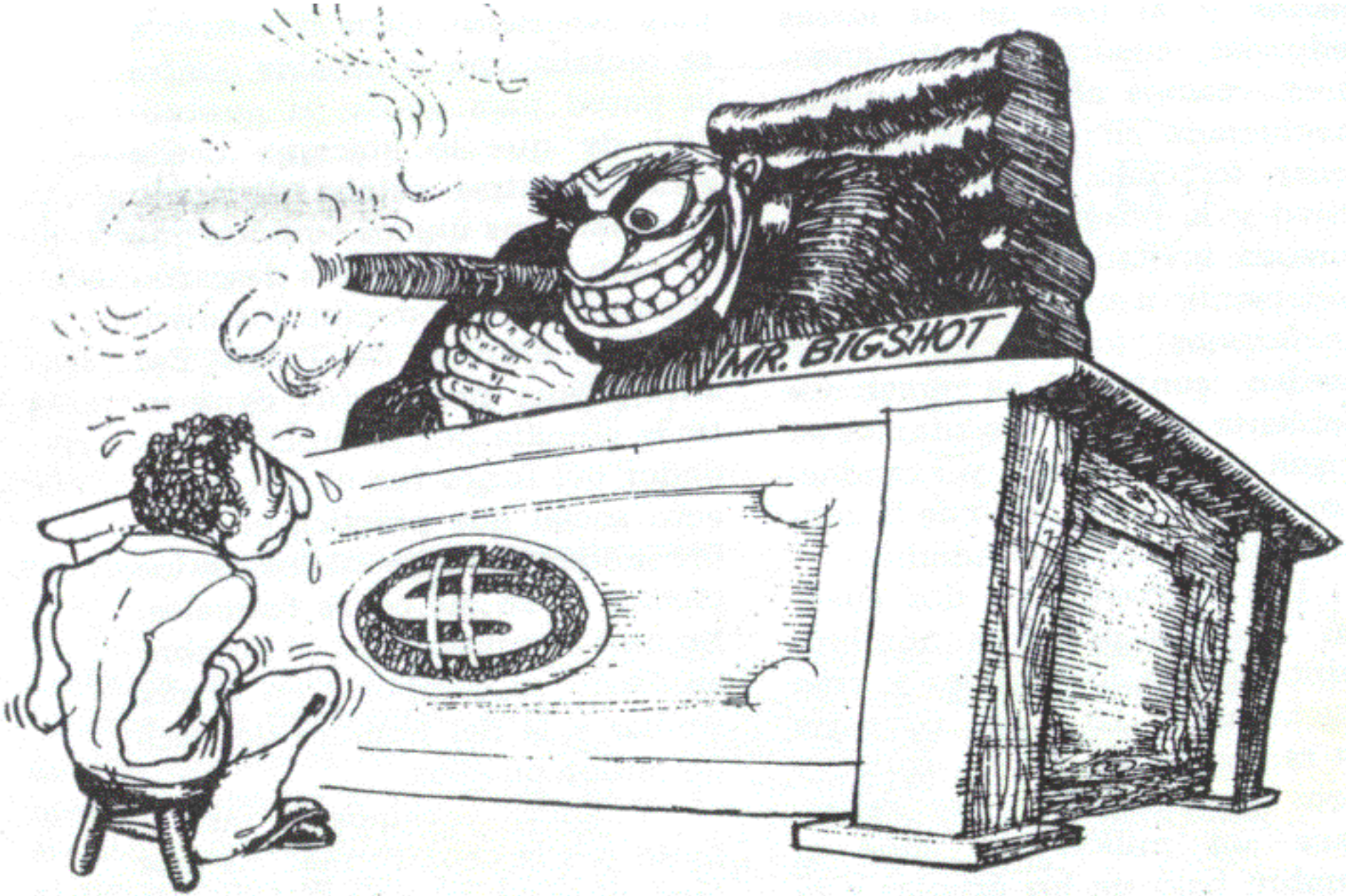


Fig. 162: ***"¡Siéntase como en su casa!"***

¿CÓMO IMPLANTAR LOS VALORES?

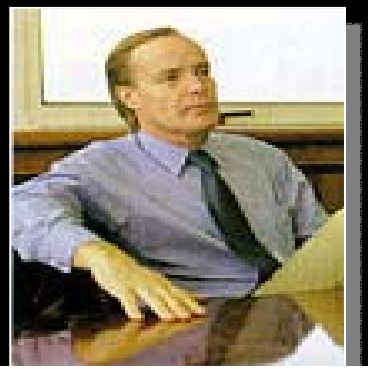
1. Decisión	Escoger un valor que se desee implantar y lograr que se haga habitual en la empresa
2.Estructura	Crear una estructura adecuada para implantar el valor. Fijar pautas explícitas de autoridad.
3. Normas	Definir con precisión las normas, formulando las reglas y reglamentos para imponer el valor.
4. Sistemas	Diseñar sistemas para alcanzar las normas, Controlar el rendimiento y reforzar conductas.
5. Contratación	Contratar personas con las características Debidas y las destrezas básicas requeridas.

¿CÓMO IMPLANTAR LOS VALORES?

6. Capacitación	Educar a los colaboradores nuevos para que Comprendan el significado del valor.
7.Coordinación	Coordinar las actividades de todos los sistemas relacionados con el valor
8.Integración	Integrar las actividades afines en los niveles Altos y bajos mediante sistemas eficaces.
9.Comunicación	Educar a los colaboradores de todos los Niveles para apreciar la importancia del valor.
10.Identificación	Relacionar el valor con el crecimiento y realización de cada uno.

Políticas Organizacionales

- Las Políticas son la *expresión de la filosofía, valores y principios* de la organización.
- Las políticas generales establecen el modelo para formular y ejecutar los planes .
- Las políticas requieren un equilibrio de valores y objetivos.
- La filosofía fija las metas, que viene a ser los objetivos de la política.
- Las políticas proporcionan unidad y uniformidad de criterio al total, porque describen los principios generales que guían y dirigen a la organización.



Políticas Organizacionales

- Las políticas definen las estrategias de campaña administrativa,
- establecen el marco de referencia de principios guía que facilitan la delegación
- Las políticas definen las intenciones de la organización y sirven como guías para dar consistencia y continuidad a la operación total.
- Las políticas suministran la base para la administración por principios.
- Las políticas son un curso establecido, predeterminado y seleccionado, como guía hacia las metas y objetivos fijados.

Políticas Organizacionales

- Las políticas permiten seleccionar las estrategias y los programas adecuados.
- Las políticas reducen la gama de decisiones individuales.
- Las organizaciones laborales, desarrollan políticas para mantenerse en curso y dirigirse hacia sus objetivos previstos.
- Las políticas es como señalar en un mapa las rutas que se propone seguir para llegar a donde se quiere ir.
- Es guía de control para delegar la toma de decisiones (consistencia y uniformidad).
- Las políticas definen los roles que deben desempeñar los gerentes, supervisores y trabajadores en general.

Procedimiento para el diseño de las POLÍTICAS

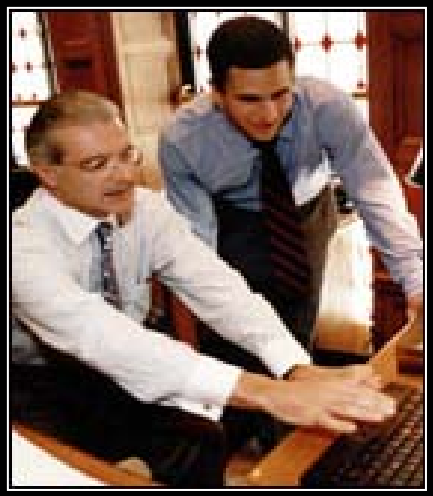
1) Fijar claramente en que área de trabajo se desea trabajar.
2) Interpretar el sentido que se quiere dar a la norma.
3) Coordinar con tus colaboradores para enriquecer su contenido, orientación, ámbito, etc.
4) Redactar en lenguaje simple, preciso, claro y conciso.

Procedimiento para el diseño de las POLÍTICAS

5) Difundir e instruir al personal sobre el contenido, objetivo, orientación y significado de la política.
6) Exhortar a todos los integrantes de la organización o área específica para su debido y permanente cumplimiento.
7) Evaluar periódicamente para apreciar si sigue vigente y adecuada o ha devenido en obsoleta e inútil.
8) Reajustar o rediseñar las políticas en caso necesario.

Características de las POLÍTICAS

1) Deben contribuir a los planes y objetivos de la organización
2) Deben ser consistentes con los objetivos y leyes.
3) Deben ser flexibles.
4) Deben diferenciarse de las reglas y procedimientos.
5) Deben ser instrumentalizada en Normas, Manuales,
6) Deben enseñarse.
7) Deben controlarse.
8) Deben ser claras, que se aprecie el objetivo.
9) Deben ser uniformes en toda la organización.
10) Deben alcanzar un alto grado de aceptación.
11) Deben de coincidir con las metas de la empresa y los colaboradores.
12) Deben tener una base sólida en la teoría apropiada.
13) Deben ser frecuentemente revisadas y evaluadas.
14) Deben ser explicitadas a través de manuales, normas, y reglamentos formales, etc.

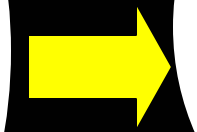


Tipos de políticas

- Política de crecimiento y desarrollo
- Política económica financiera
- Política de gestión administrativa
- Política de precios
- Política de ventas
- Política de gestión de personal
- Política de compras
- Política de servicio y atención al cliente
- Política de producción, etc

CULTURA ORGANIZACIONAL

SENTIMIENTOS
ACTITUDES
CREENCIAS
ENTENDIMIENTOS
VALORES
NORMAS
TRADICIONES
ESILOS DE RAZONAMIENTO Y COMPORTAMIENTOS
SISTEMA DE EVIDENCIAS
COMPARTIDAS

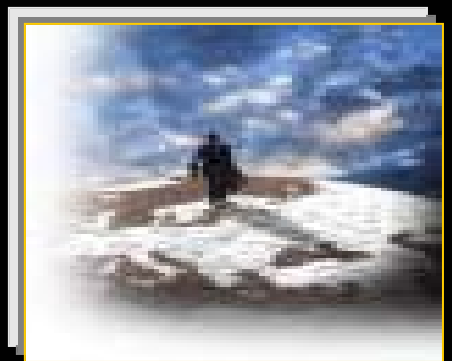


OTORGA

MANERAS DE
SENTIR
PENSAR
ACTUAR

Cultura Organizacional

"Conjunto de principios, filosofía, valores, creencias, presunciones, pensamientos, experiencias, expectativas, comportamientos, normas, costumbres, que comparten los miembros de una organización, que revelan un acuerdo de grupo, implícito o explícito y que hacen compartir un comportamiento, una misión y visión común, normas de conducta, mística de trabajo, sentido de integración, solidaridad, membresía, identidad, compromiso, esfuerzo y colaboración, hacia el logro de objetivos de la empresa cuyo eje central lo constituye el cliente."



Tipos de Cultura

Cultura Natural

- Aparición no planeada de creencias, comportamientos y presunciones de la vida diaria.
- No se desarrollan a partir de un plan sistemático.
- Resultan del historial de decisiones individuales.

Cultura Arquitectónica

Es el diseño de valores, reglas de juego que coadyuvan la creación de conductas, comportamientos y presunciones específicas, para apoyar objetivos estratégicos corporativos.
Existe planeación para lograr el éxito deseado.

La cultura de una organización, define :

1) La Estrategia Empresarial
2) La normas, valores, normas de conducta
3) Tradición, costumbres, creencias
4) Ambiente de trabajo “Clima Organizacional”
5) ¿Cómo la organización responde a las crisis?
6) ¿Cómo relacionarse con los clientes, colaboradores, accionistas, gobierno, medios, comunidad?
7) ¿Qué tipo de personal contratará, cómo los capacitará, Cuál será su línea de ascenso y carrera.
8) Los estilos de dirección
9) ¿Qué constituye un desempeño exitoso o no exitoso en la empresa ?
10) ¿Qué tipos de comportamientos no son adecuados?

¿Cómo se forma y transmite la cultura organizacional?

“ Cómo puede cambiarse la Cultura Organizacional “

ETAPA ANALÍTICA

ETAPA ANALÍTICA

ANÁLISIS M. INTERNO

- •Fortalezas
- •Debilidades
- •Carencias

Variables internas

FACTORES CLAVES

ANÁLISIS M. EXTERNO

Variables del entorno

OPORTUNIDADES
AMENAZAS
PROBLEMAS

Mercado Interno y Externo

- **Mercado Interno.-**

  Es el conjunto de trabajadores, colaboradores o clientes internos, que conforman la organización y el entorno de trabajo

- **Mercado Externo.-**

  Es el conjunto de personas, clientes externos, usuarios, a quienes están orientados los P/S y esperan recibir un servicio con celeridad, calidad y valor agregado.

Análisis Interno

1) ¿Qué tipo de servicios brindamos?
2) ¿Cuál es el nivel de calidad de nuestros servicios?
3) ¿Cuáles son los canales de distribución de nuestros servicios?
4) ¿Cómo llegan nuestros servicios a nuestros clientes?
5) ¿Niveles de rentabilidad de nuestros servicios?
6) ¿Las tarifas están en función de los costos?
7) ¿Cómo se utilizan los recursos propios?
8) ¿Cuál es la tecnología empleada?
9) ¿Cuál es el nivel tecnológico de nuestros servicios?
10) ¿Cuál es el nivel de eficiencia de nuestro personal?

Análisis Interno

11) ¿Qué líneas de servicio están en declive?
12) ¿Cómo está el nivel de capacitación de nuestro personal?
13) ¿Cuál es su nivel de motivación y compromiso?
14) ¿Nuestros ejecutivos y supervisores tiene la capacidad y la habilidad que requiere nuestro servicio?
15) ¿Qué otros factores pueden estar afectando nuestros P/S?
16) ¿Con qué frecuencia visitamos a nuestros clientes y nos interesamos por sus expectativas y necesidades? (P/V).
17) ¿Dónde se encuentran nuestras áreas críticas?

Análisis Interno

- Cultura Corporativa de la empresa
- Calidad de Servicios
- Imagen e identidad de la empresa
- ¿Cómo está conformado nuestro equipo gerencial?
- ¿Cuál es nivel del equipo humano operativo y técnico.?
- Sistemas de gestión e información gerencial

- Políticas y objetivos corporativos

GERENCIA

- ¿En que debemos ser fuertes y buenos?

- Niveles de rentabilidad
- Estructura operativa
- Capacidad tecnológica
- Disponibilidad de equipos
- ¿Cuál es nuestro Patrimonio?
- ¿Capital de trabajo y Flujo de caja?
- ¿Activos que tenemos?

Análisis Externo

1) ¿Hemos efectuado un estudio de la demanda de nuestros P/S últimamente?
2) ¿Cómo hemos establecido nuestra filosofía y políticas de trabajo y servicios?
3) ¿Cómo estamos afrontando la estrechez en los márgenes de utilidad?
4) ¿Hemos realizado un benchmarking?
5) ¿Cómo está nuestro mercado? ¿Proyecciones? ¿Competencia?
6) Competencia (Infraestructura, personal, servicios) Benchmarking
7) Tecnología (Avances tecnológicos)
8) ¿Cuál es el valor agregado a nuestros P/S?

Análisis Externo

PREGUNTAS PARA EVALUAR EL ENTORNO

- Cuales son los aspectos económicos, sociales, culturales, geográficos, demográficos, políticos y legales, que afectan la organización?
- Cuales son las variables económicas, sociales, culturales, geográficas, demográficas, políticas y legales, que deben evaluar la empresa?
- Cuales son las fuentes de información para el análisis de las variables claves externas?
- Cuales son las tendencias que presentan las variables económicas, sociales, culturales, geográficas, demográficas, políticas y legales que evalúa la empresa?
- Cuales son las amenazas económicas, sociales, culturales, geográficas, demográficas, políticas y legales, a las que esta expuesta la organización con base en las variables evaluadas?
- Cuales son las oportunidades económicas, sociales, culturales, geográficas, demográficas, políticas y legales que favorecen la organización, tomando como base las variables evaluadas.
- La empresa evaluada se considera amenazada por su entorno?
- El entorno de la Empresa analizada es favorable para su desarrollo futuro?

DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

ANALISIS EXTERNO

- **FACTORES ECONOMICOS** Inflación, Devaluación, PBI,Inversión,etc
- **FACTORES POLITICOS** Constitución, normas impositivas, estabilidad política, asignación del poder, etc
- **FACTORES SOCIALES** Educación, salud, Empleo, Seguridad, creencias, Cultura,etc
- **FACTORES TECNOLOGICOS** Niveles de tecnología, flexibilidad de procesos, automatización
- **FACTORES COMPETIVOS** Productos, mercado, competencia, calidad, servicio,etc
- **FACTORES GEOGRAFICOS** Ubicación, espacio, topografía, clima, recursos naturales,etc
- **FACTORES LEGALES**
- **FACTORES DEMOGRAFICOS**
- **FACTORES AMBIENTALES**
- **FACTORES INSTITUCIONALES**

ANALISIS INTERNO

- **CAPACIDAD ORGANIZACIÓN**
- **CAPACIDAD DE PLANEACIÓN**
- **CAPACIDAD DE PERSONAL**
- **CAPACIDAD DE DIRECCIÓN**
- **CAPACIDAD DE INFRAESTRUCTURA**
- **CAPACIDAD COMPETITIVA**
- **CAPACIDAD TECNOLOGICA**
- **CAPACIDAD FINANCIERA**
- **CAPACIDAD DE PRODUCCION**
- **INVESTIGACION Y DESARROLLO**

Matriz FODA

Técnica eminentemente participativa y analítica, que facilita analizar, identificar y priorizar los factores internos y externos que afectan el desempeño de las organizaciones

Premisas: Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades; asimismo combinando de dos en dos los factores de la matriz en FO, DO, FA y DA.

FODA

- **Fortalezas.-**

  Aspectos internos que favorecen a la organización y que tiene en mayor medida que la competencia.
- **Debilidades.-**

  Aspectos internos que afectan al desarrollo de la organización y que tiene en mayor medida que la competencia.
- **Oportunidades.-**

  Aspectos externos de la organización, que podrían beneficiarla si se aprovechan oportuna y adecuadamente.
- **Amenazas.-**

  Aspectos externos de la organización que dificultan su desarrollo.

Matriz FODA

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	1. 2. 3. 4. 5. 6.	1. 2. 3. 4. 5. 6.
OPORTUNIDADES (O)	**FO**	**DO**
1. 2. 3. 4. 5. 6.	1. 2. 3. 4. 5. 6. **Utilice las Fortalezas para aprovechar las oportunidades**	1. 2. 3. 4. 5. 6. **Utilice las Debilidades aprovechando las oportunidades**
AMENAZAS (A)	**FA**	**DA**
1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9.	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. **Utilice las Fortalezas para evadir las amenazas**	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. **Minimice las Debilidades y evada las amenazas**

Estrategia FO

- Se basa en el uso de fortalezas internas de la E, con el propósito de aprovechar las oportunidades externas.

- La E. podría partir de sus fortalezas y sus capacidades positivas, para aprovechar las oportunidades del mercado para optimizar su rendimiento y rentabilidad.

Estrategia DO

- Tiene la finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas,
- Una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

Estrategia FA

Valiéndose de las fortalezas, trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la organización.

Estrategia DA

- Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo.
- Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la organización o a un cambio estructural y de misión.

Factores Claves de Éxito.-

- Elementos que tiene la organización para afrontar en el futuro su normal desenvolvimiento y desarrollo.
- Pueden ser : Calidad del producto/servicio, calidad en la atención del cliente, procesos internos, calidad de la gente, costos, valores agregados en el servicio en general.

Estrategias

- Diversos cursos de acción para lograr un objetivo propuesto por la organización.
- Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos. *la estrategia es definida por la alta dirección.*
- *Las tácticas es responsabilidad de la gerencia de cada departamento o unidad de la empresa, aplicable según las contingencias*

Ejercicio: Diseño de la Matriz del Mercado Interno

Elabore la matriz y establezca la ponderación, clasificación, resultado ponderado del factor Interno tomando en consideración las siguientes apreciaciones. (Comente el resultado final obtenido)

1) El nivel de gestión gerencial es poco efectivo para involucrar a la gente
2) La gente es joven y calificada para el desempeño de los puestos
3) La Competencia hace benchmarking con nuestra empresa
4) Los márgenes de utilidad son menores que el promedio del mcdo.
5) La infraestructura del local es buena
6) La gente tiene poca motivación
7) Inexistencia de línea de carrera para el personal
8) Tecnología de punta
9) Ausencia de empleo de recursos humanos internos en tareas de complejidad
10) Nivel de posicionamiento es el mejor del mcdo.

Diseño de la Matriz del Mercado Externo

Elabore una matriz y establezca la ponderación, clasificación, resultado ponderado de la matriz del factor Externo tomando en consideración las siguientes apreciaciones (Comente el resultado final obtenido.

1) **Decisiones políticas no consecuentes con la realidad**
2) **TLC con USA muy favorable para el país**
3) **Supresión de salvaguardas a las importaciones chinas.**
4) **Tasas de interés crecientes en las operaciones financieras**
5) **Estrategias de expansión de nuestros competidores**
6) **SIG efectivo para la toma de decisiones efectivas**

Ponderación y Clasificación

Factor Interno		Factor Externo	
Ponderación		**Ponderación**	
Asignar una ponderación de: 0.0 (sin importancia) 1.0 (muy importante)		Asignar una ponderación de: 0.0 (sin importancia) 1.0 (muy importante)	
Clasificación		**Clasificación**	
Debilidad Importante	1.0	Amenaza Importante	1.0
Debilidad Menor	2.0	Amenaza Menor	2.0
Fortaleza Menor	3.0	Oportunidad Menor	3.0
Fortaleza importante	4.0	Oportunidad importante	4.0

Análisis de la ponderación

Factor Interno	Factor Externo
Ponderación más alta 4.00 E. Competitiva dispone de abundantes F. Internas	Ponderado más alta 4.00 E. Competitiva dispone de abundantes O. externas
Ponderación más baja 1.00 E. En crisis afronta graves debilidades internas.	Ponderación más baja 1.00 E. en crisis, afronta graves amenazas externas
Ponderado Promedio 2.50 E. Poseedora de una fuerte posición interna.	Ponderado Promedio 2.50 E. Se encuentra en un nivel promedio de O y A

Pasos para realizar el “Triaje Estratégico” Factores Interno y Externo

1. Tome la relación de F y D debidamente priorizadas de mayor menor importancia o gravedad.
2. Procesa de igual forma en la O y A.
3. Proceda a otorgar a cada uno el puntaje de clasificación DI (01 DM (02) FM (03) FI (04)
4. Asignar la ponderación a cada **SI (0.0) MI (1.0)**
5. El promedio ponderado resulta de la (X) de la clasificación por la ponderación.
6. Para el diagnóstico se tomará en cuenta los puntajes que aparece en el análisis de la ponderación

Matriz Factor Interno

N°	FACTOR INTERNO CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
3F	Gente Joven	0.15	4	0.60
2F	Tecnología de Punta	0.15	4	0.60
1F	Posición en el Mercado	0.10	4	0.40
4F	Infraestructura	0.05	3	0.15
5F	Benchmarking	0.05	3	0.15
1D	Gestión	0.13	1	0.13
2D	Utilidad	0.12	1	0.12
3D	Motivación	0.13	1	0.13
4D	Tareas de Complejidad	0.05	2	0.10
5D	Línea de Carrera	0.07	2	0.14
	TOTALES	1.00		2,52

Matriz Factor Interno

N°	FACTOR INTERNO CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
1A	Decisiones Políticas	0.20	1.00	0.20
2A	Tasas de Interés Crecientes	0.20	1.00	0.20
3A	Expansión Competid.	0.10	1.00	0.10
4A	Supresión Salvaguardas	0.05	1.00	0.05
1O	SIG para T.D.	0.20	4.00	0.80
2O	TLC con USA	1.00		2.35

Priorización de Problemas de Mercado Interno

AREAS	SINTESIS DE PROBLEMAS
1. Gerencia y gestión	
2. Recursos Humanos	
3. Finanzas	
4. Operaciones	
5. Ventas	
6. Costos	
7. Marketing	
8. Control de calidad	

Priorización de Problemas de Mercado Externo

ASPECTOS	SINTESIS DE PROBLEMAS
1. Clientes	
2. Competencia	
3. Comercio	
4. Cambios	
5. Entorno Político	
6. Entorno socio cultural	
7. Geográfico	
8. Otros	

Estudio de un caso

Zistex Export SAC, es una empresa peruana dedicada a la confección y comercialización de prendas de vestir en base al algodón y alpaca hace 20 años, en los últimos dos años, ha aparecido muchos competidores peruanos en este tipo de negocio, que ha ocasionado pérdida considerable de clientes nacionales y extranjeros, al margen que la gerencia ha descuidado cuestiones internas importantes y otros aspectos relacionados con el mercado externo.

A Continuación se presenta un conjunto de características de la situación y sintomatología actual de la empresa. Usted deberá efectuar el ***triaje estratégico***, clasificando la situación sobre la base del swot (FODA), priorizar y elaborar las respectivas matrices que correspondan al estudio, luego explica la puntuación de la situación encontrada y deberá ***proponer 5 recomendaciones*** *principales* de gestión que podría emprender esta organización para superar sus problemas. Dispone para resolver la práctica de un tiempo de 75 minutos.

SINTOMATOLOGIA EMPRESARIAL

1) Ser una empresa pionera en el rubro de exportación de textiles peruanos
2) Plana gerencial con escasa formación profesional
3) Exportación de productos a USA y Europa de manufacturados
4) Proveedores de lana (Sierra) y algodón (Costa sur)
5) Alta deserción del personal operativo
6) Personal con pocas posibilidades de desarrollo profesional interno
7) Empresa familiar, predominancia de parientes en los cargos estratégicos
8) Tener excesivas demandas por pago de beneficios sociales en MTPS
9) Exoneración de salvaguardias a textiles de origen chino
10) TLC suscrito con USA y algunos países de Europa
11) Pago a proveedores en plazos de 90 y 120 días
12) Agresiva competencia en el sector textil con productos chinos a menor costo
13) Personal permanente con remuneraciones a través recibo de honorarios
14) Personal contratados por el Programa de formación laboral juvenil
15) Política de sueldos y salarios no toma en cuenta la complejidad de los cargos
16) Excesivas quejas y reclamos de personal no atendidos.

SINTOMATOLOGIA EMPRESARIAL

17) Reconocido prestigio de los productos en el mercado local e internacional
18) Inexistencia de un Dpto. de control de calidad en la planta de producción.
19) La gestión financiera reactiva a la planificación y administración de las finanzas
20) Transacciones financieras vía Factoring para cubrir el flujo de caja
21) La oferta de productos no cubre la demanda de productos provenientes del exterior
22) La empresa no cuenta con un plan estratégico
23) Actualmente se encuentra en reestructuración empresarial INDECOPI
24) Personal antiguo calificado con alta compromiso empresarial
25) Personal nuevo con baja motivación e involucramiento con la organización.
26) El gobierno ha suscrito convenio China para libre importación de textiles
27) Las transacciones a Europa opera en dólares.
28) Caída de la moneda norteamericana y subida del Euro..
29) Costo del flete a sufrido un recargo del 25% afectando los costos de exportación.
30) Productos de venta en el mercado nacional con menor calidad comparativamente con las prendas de exportación.

Matriz Factor Interno

N°	FACTOR INTERNO CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
	TOTALES			

Matriz Factor Externo

N°	FACTOR INTERNO CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO

ETAPA OPERATIVA

Etapa Operativa

Etapa Operativa

Generación de Objetivos

Diseño de Estrategias

Priorización Programas de Acción

Ejecución de los Programas de acción

Análisis de la Demanda

ANÁLISIS DE DEMANDA	
Estimación de las necesidades de servicios (Demanda Potencial))	Estimación De la Demanda De Servicios (Demanda Observada)
Identificación de problemas vinculados con la demanda	

Balance Demanda oferta

ANÁLISIS DE LA OFERTA	
-Análisis de los recursos humanos. -Infraestructura. -Tecnología y equipo. - Logística	-Análisis de las finanzas. -Análisis de los servicios ofrecidos. -Determinación de la capacidad de respuesta
Identificación de problemas vinculados con la oferta	

Priorización y análisis de problemas	
De Demanda -Oferta	**Capacidad de La oferta para Atender demanda**
Problemas de demanda	**Priorización Análisis causa Efecto**
Problemas de Oferta	**Priorización Análisis causa Efecto**

Formulación del Plan

PROCESO PLANEACION ESTRATEGICA

Planes de Acción/Actividades

- **Planes de Acción.-**

  Son el conjunto de actividades y programas que permiten poner en marcha las decisiones del planeamiento estratégico dentro del contexto y la estrategia empresarial.

- **Actividades.-**

  Son las acciones previstas y programadas para la realización inmediata a corto, mediano y largo plazo dentro, de un proceso permanentemente coordinado y continuo ligado a las previsiones futuras.

MATRIZ N° 11
MODELO DE UN PLAN ESTRATEGICO 2006-2009

AREA	PROBLEMA	OBJETIVOS	METAS	ESTRATEGIAS ACTIVIDADES	HORIZONTE	INVERSION ESTIMADA	RESPONSABLES	INDICADOR

ETAPA
EVALUACIÓN Y CONTROL

Etapa de Evaluación y Control

- Plan de control monitoreo, seguimiento y evaluación para garantizar que todo el proceso se haya desarrollado adecuadamente según lo planeado.
- El control de efectuarse en forma permanente, de tal modo que se detecten las distorsiones,deficiencias y se adopten las medidas correctivas.

Indicadores de Gestión

Indicador: Es un criterio para evaluar el comportamiento de las variables, que se expresa en forma numérica, luego de haberse efectuado una medición u observación en un momento dado.

Los indicadores se presentan en tres valores:

Indicador status O estándar	**Valor reconocido como medida referencial, varía según Nivel de desarrollo de un país, zona geográfica, etc.**
Indicador Meta	**Lo que se considera en el proceso de formulación del Plan, para lograr como resultado**
Indicador de Logro	**Resultados alcanzados en la ejecución del Plan**

Indicadores de gestión o de eficiencia

De Actividades

Relacionados con la medición de metas Intermedias. Ejem. Grado de eficacia y Grado de cumplimiento.

De Recursos

Relacionados con la medición de la aplicación de los recursos humanos, materiales, Financieros. ejm. RRHH (productividad) Materiales (oportunidad y pertinencia) Financiero (Suficiencia, oportunidad, grado de inversión

De Tiempo

Relacionados con la medición de la medición de la asignación de tiempo suficiente.

De Presupuesto

Relacionados con la medición de costos aplicados.

Indicadores de eficacia

De Impacto

Relacionados con los logros a largo plazo y al cumplimiento de la misión, objetivo superior de la empresa

De Efecto

Relacionado con los,logros mediano plazo y al cumplimiento de objetivos programático en una zona específica.

De Resultado

Relacionados con los logros a corto plazo y resolver problemas y necesidades de grupo.

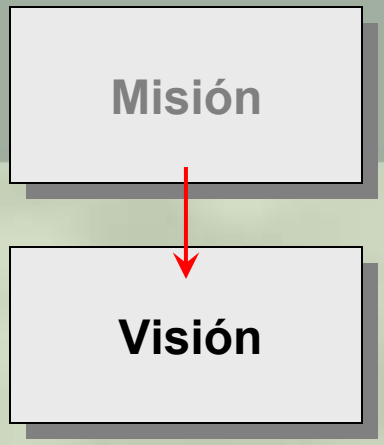
De Producto

Relacionados con el plazo inmediato y al cumplimiento de propósitos establecidos en cada objetivo específico.

BALANCED SCORECARD

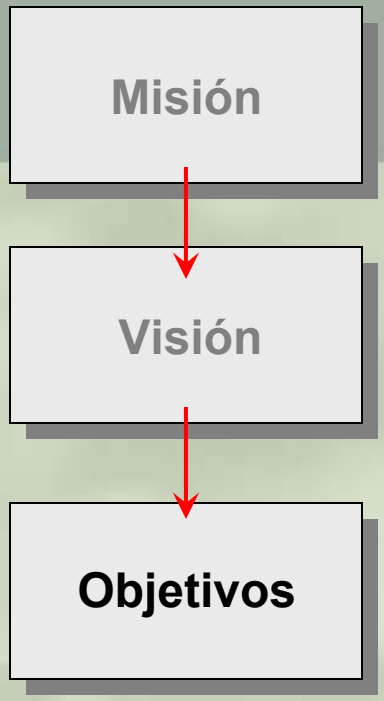
Misión

El que somos



El que somos

El que queremos ser



El que somos

El que queremos ser

Donde queremos llegar

Balanced Scorecard

Sala de Navegación

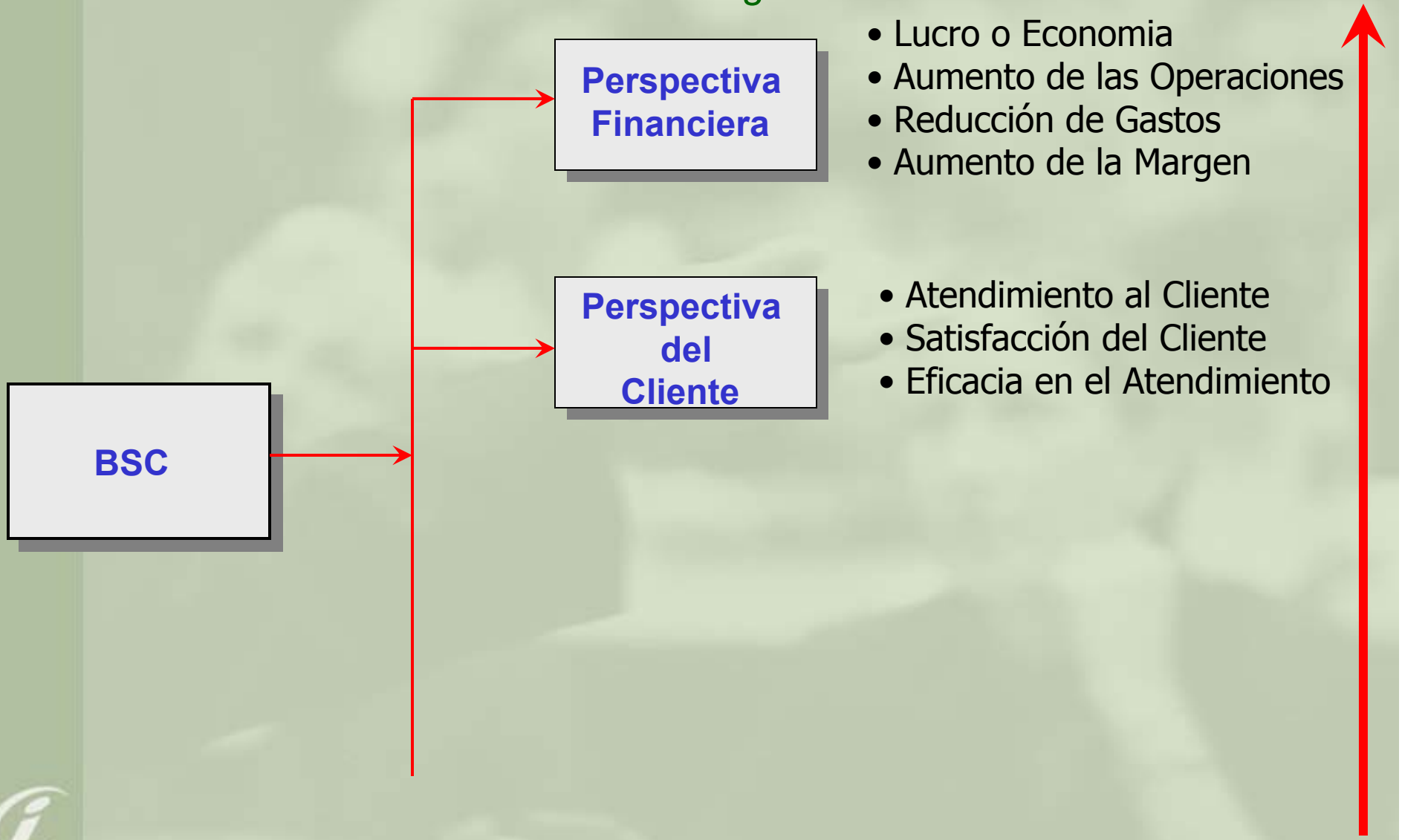
BSC

Perspectiva Financiera

- Lucro o Economia
- Aumento de las Operaciones
- Reducción de Gastos
- Aumento de la Margen

Balanced Scorecard

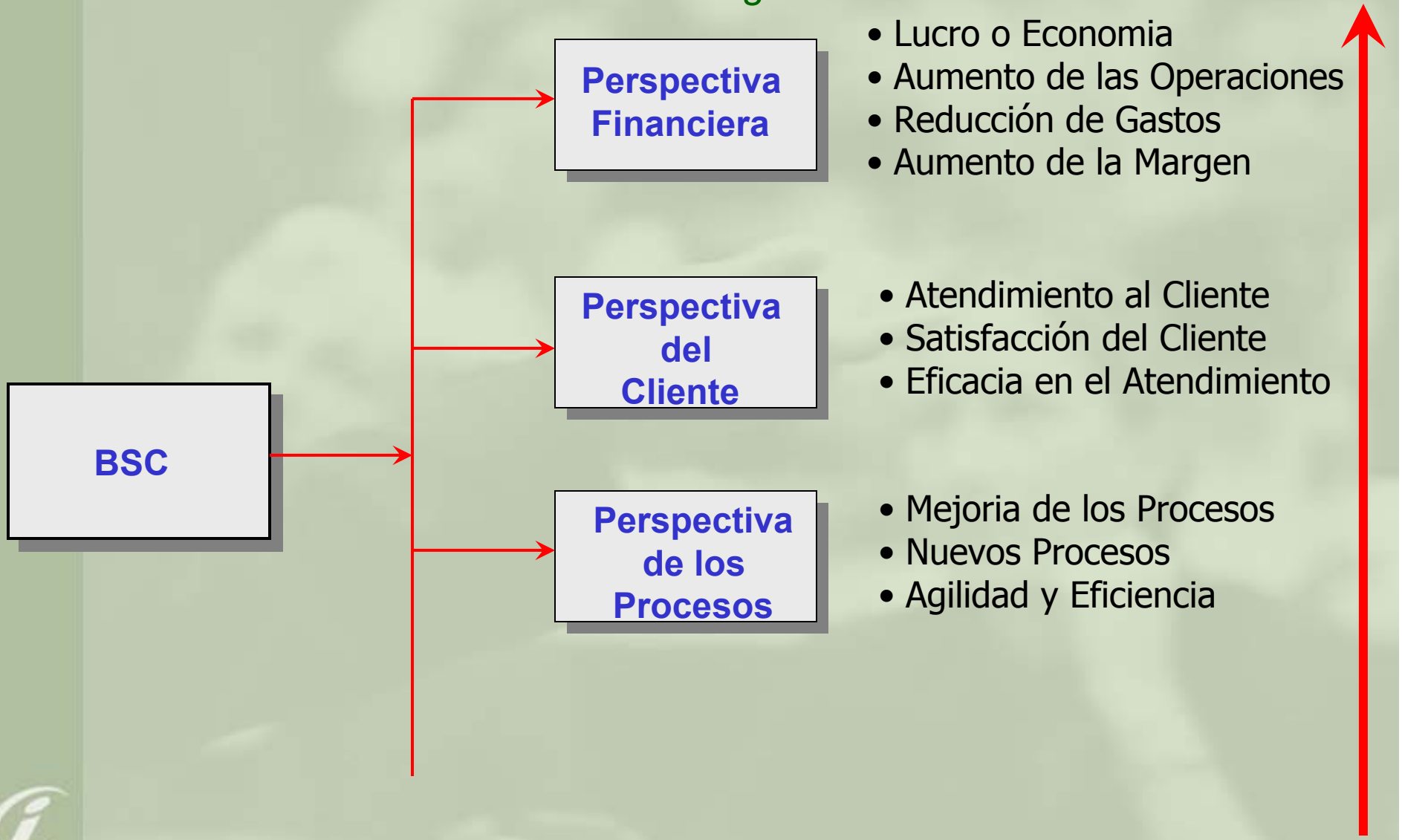
Sala de Navegación



Instituto Chiavenato
Centro de Capacitação e Desenvolvimento Profissional

Balanced Scorecard

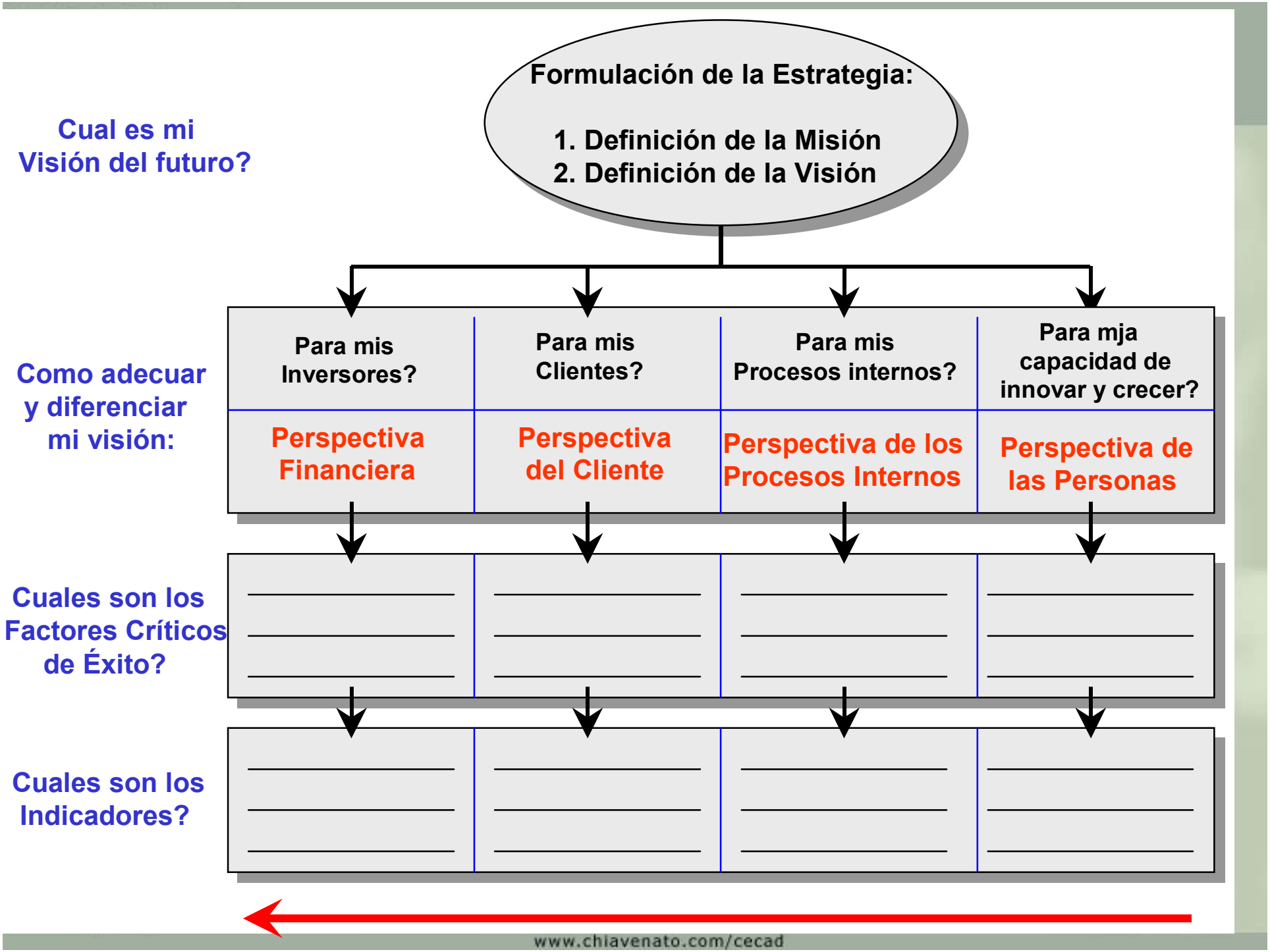
Sala de Navegación



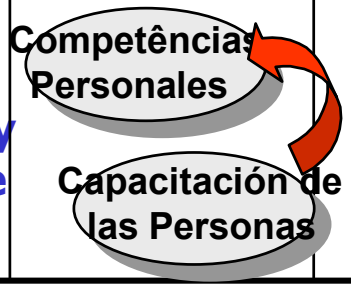
Instituto Chiavenato
Centro de Capacitação e Desenvolvimento Profissional

Balanced Scorecard

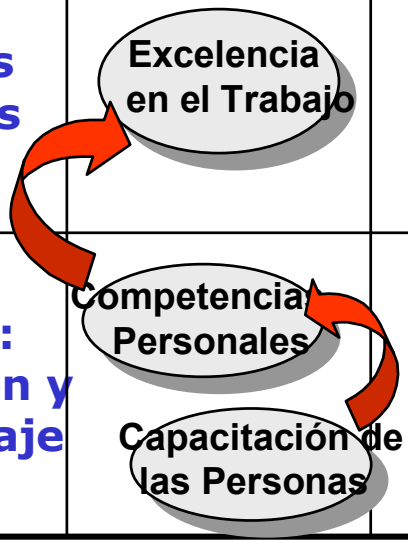
Sala de Navegación


Formulación de la Estrategia:
1. Definición de la Misión
2. Definición de la Visión
Cual es mi Visión del futuro?
Como adecuar y diferenciar mi visión:
Para mis Inversores?
Para mis Clientes?
Para mis Procesos internos?
Para mja capacidad de innovar y crecer?
Perspectiva Financiera
Perspectiva del Cliente
Perspectiva de los Procesos Internos
Perspectiva de las Personas
Cuales son los Factores Críticos de Éxito?
Cuales son los Indicadores?
www.chiavenato.com/cecad

Perspectivas	Mapa de la Estrategia				
Financiera					
Clientes					
Procesos Internos					
Personas: Innovación y Aprendizaje	Capacitación de las Personas				

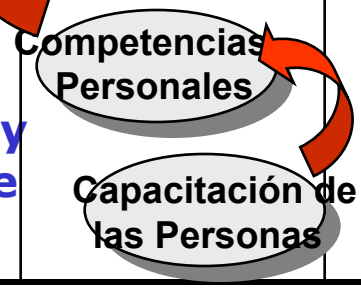
Perspectivas	Mapa de la Estrategia				
Financiera					
Clientes					
Procesos Internos					
Personas: Innovación y Aprendizaje					

Perspectivas	Mapa de la Estrategia				
Financiera					
Clientes					
Procesos Internos					
Personas: Innovación y Aprendizaje					



Perspectivas	Mapa de la Estrategia				
Financiera					
Clientes					
Procesos Internos					
Personas: Innovación y Aprendizaje					

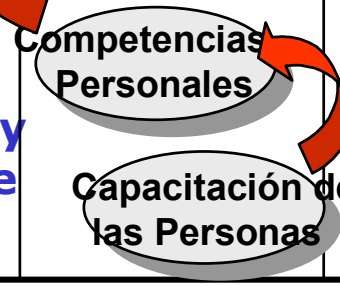
Perspectivas	Mapa de la Estrategia				
Financiera					
Clientes					
Procesos Internos					
Personas: Innovación y Aprendizaje					

Perspectivas	Mapa de la Estrategia				
Financiera					
Clientes					
Procesos Internos					
Personas: Innovación y Aprendizaje					

Perspectivas	Mapa de la Estrategia	Objetivos Estrategicos			
Financiera	Lucros y Ahorros Facturación	• Cumplimiento de la Misión • Distribuição de Renta			
Clientes	Calidad del Servicio	• Satisfacción del cliente • Fidelización del cliente			
Procesos Internos	Excelencia en el Trabajo	• Mejoria de la calidad en el atendimiento • Mayor eficiencia			
Personas: Innovación y Aprendizaje	Competencias Personales Capacitación de las Personas	• Entreñar y equipar el personal • Mayor motivación de las personas			

Perspectivas	Mapa de la Estrategia	Objetivos Estrategicos	Indicadores		
Financiera	Lucros y Ahorros Facturación	• Cumplimiento de la Misión • Distribuição de Renta	• Flujo operacional • Consolidación del negocio		
Clientes	Calidad del Servicio	• Satisfacción del cliente • Fidelización del cliente	• % de retención de clientes • % satisfacción de clientes • Crecimiento de atendimientos/ano		
Procesos Internos	Excelencia en el Trabajo	• Mejoria de la calidad en el atendimiento • Mayor eficiencia	• % de atendimientos sin problemas		
Personas: Innovación y Aprendizaje	Competencias Personales Capacitación de las Personas	• Entreñar y equipar el personal • Mayor motivación de las personas	• Productividad del personal • % de innovaciones • % de sugerencias		

Perspectivas	Mapa de la Estrategia	Objetivos Estrategicos	Indicadores	Metas	
Financiera		• Cumplimiento de la Misión • Distribuição de Renta	• Flujo operacional • Consolidación del negocio	• Aumento de 20% en las metas • Reducción de 2% en los costos	
Clientes		• Satisfacción del cliente • Fidelización del cliente	• % de retención de clientes • % satisfacción de clientes • Crecimiento de atendimientos/ano	• Aumento de 50% en la retención • Aumento de 15% en la satisfación • Aumento de 12% en el crescimiento de ventas	
Procesos Internos		• Mejoria de la calidad en el atendimiento • Mayor eficiencia	• % de atendimientos sin problemas	• Mejoria de 30% en la calidad • Aumento de 10% en la eficiencia	
Personas: Innovación y Aprendizaje		• Entreñar y equipar el personal • Mayor motivación de las personas	• Productividad del personal • % de innovaciones • % de sugerencias	• Aumento de 10% en la productividad • Mejoria en el clima organizacional	

Perspectivas	Mapa de la Estrategia	Objetivos Estrategicos	Indicadores	Metas	Acciones
Financiera		• Cumplimiento de la Misión • Distribuição de Renta	• Flujo operacional • Consolidación del negocio	• Aumento de 20% en las metas • Reducción de 2% en los costos	• Aumento do puntos de atendimiento • Expansión del crédito
Clientes		• Satisfacción del cliente • Fidelización del cliente	• % de retención de clientes • % satisfacción de clientes • Crecimiento de atendimientos/ano	• Aumento de 50% en la retención • Aumento de 15% en la satisfación • Aumento de 12% en el crescimiento de ventas	• Intensificación de propaganda • Ampliación de puntos de atendimiento al cliente
Procesos Internos		• Mejoria de la calidad en el atendimiento • Mayor eficiencia	• % de atendimientos sin problemas	• Mejoria de 30% en la calidad • Aumento de 10% en la eficiencia	• Programa de calidad total • Programa de productividad
Personas: Innovación y Aprendizaje		• Entreñar y equipar el personal • Mayor motivación de las personas	• Productividad del personal • % de innovaciones • % de sugerencias	• Aumento de 10% en la productividad Mejoria en el clima organizacional	• Implantación de Universidad Corporativa • Aumento del entreñamiento

Ejemplo:

Si la empresa tuvier COMPETENCIAS Y HABILIDADES...

Objetivo:

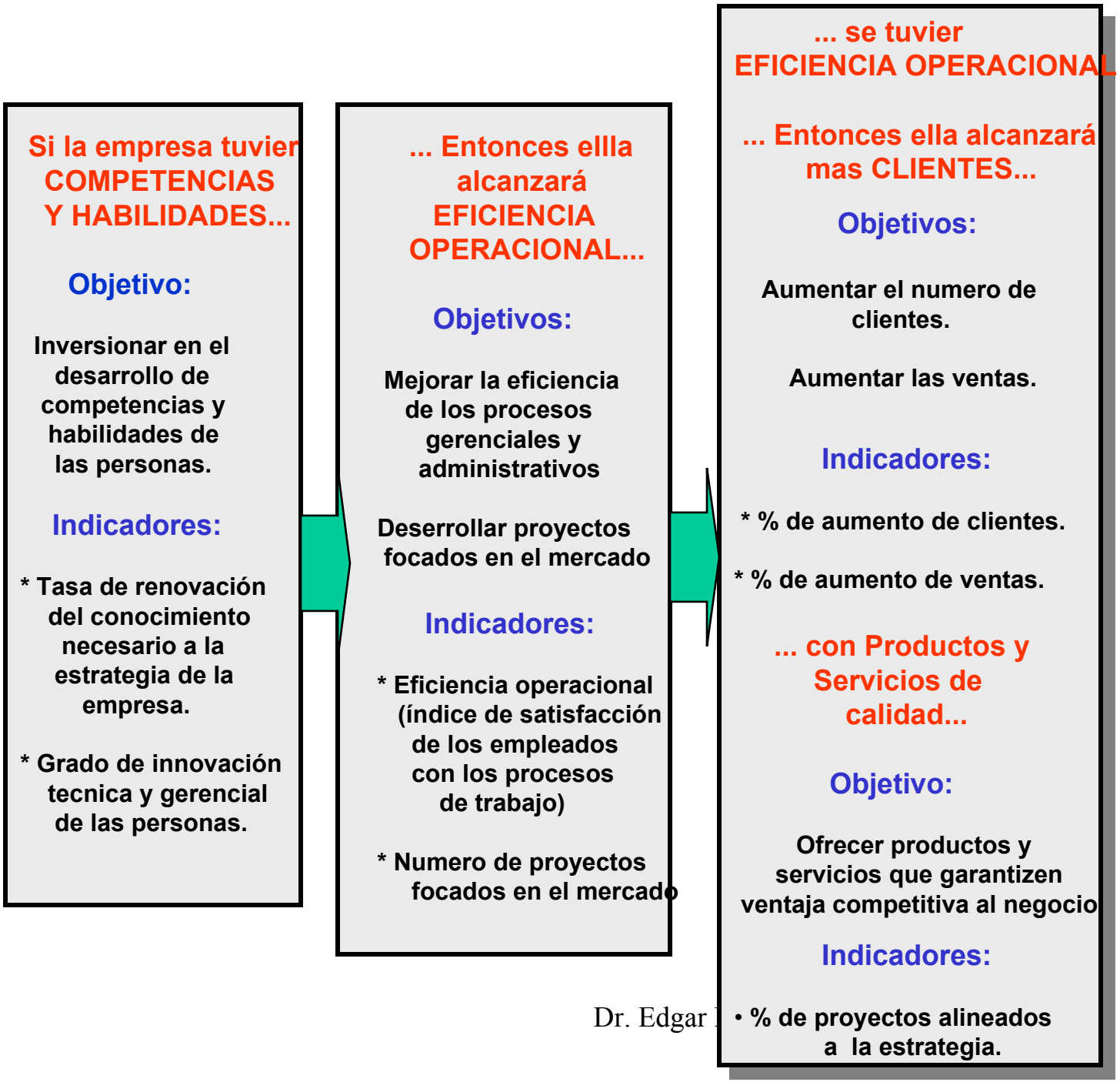
Inversionar en el desarrollo de competencias y habilidades de las personas.

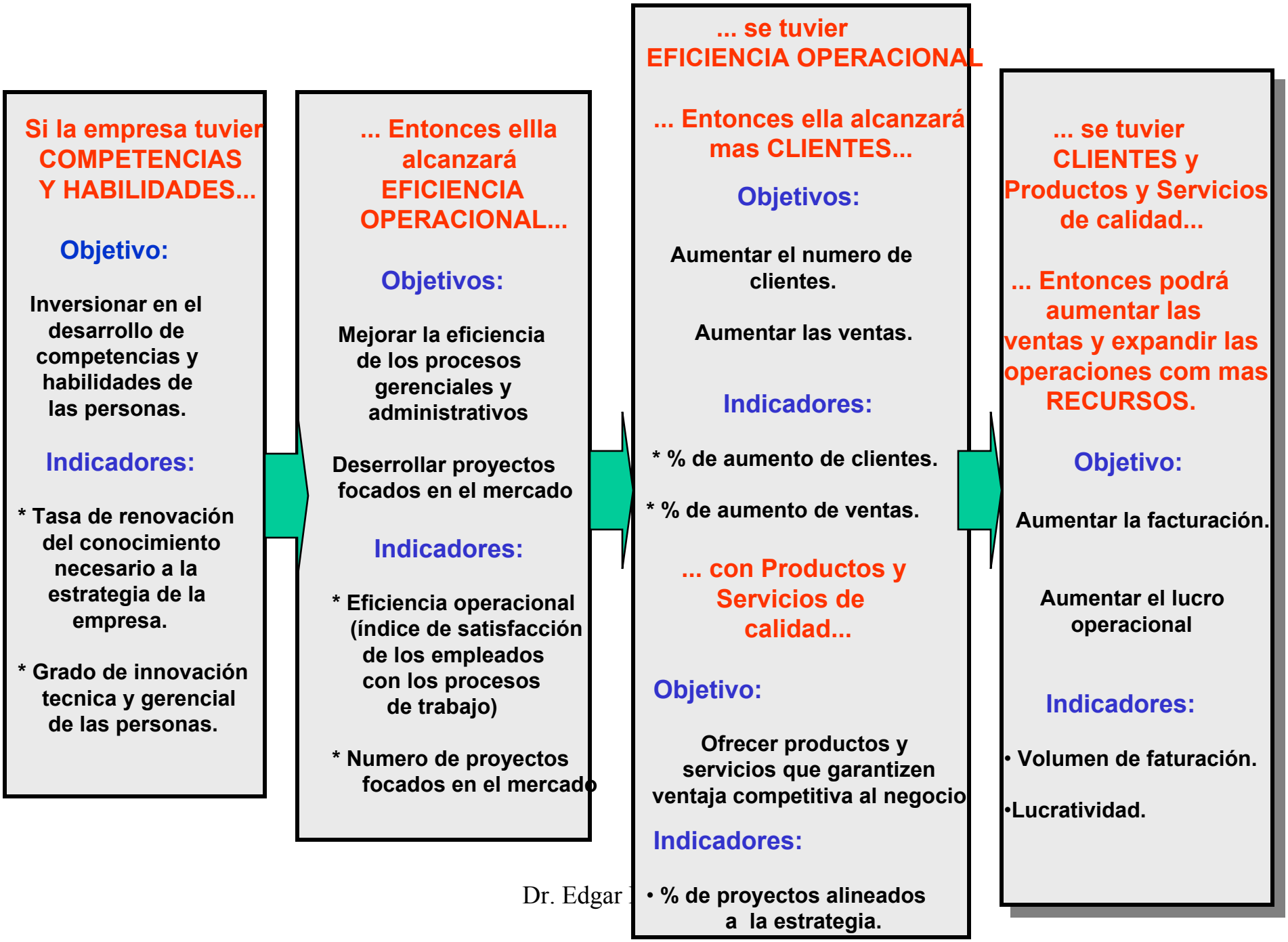
Indicadores:

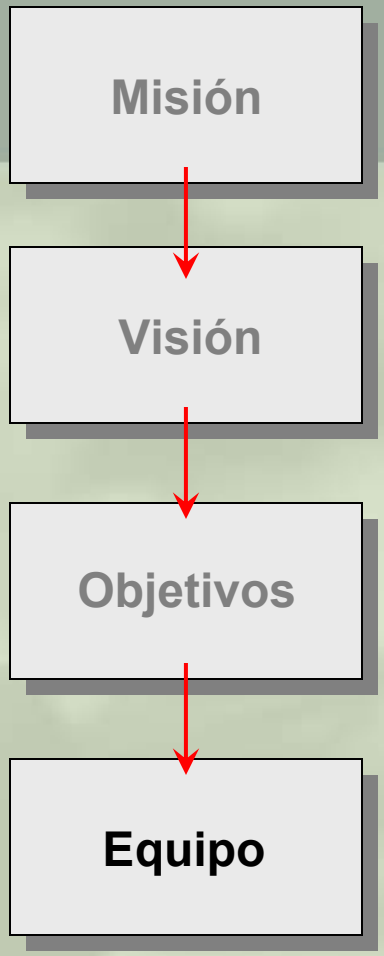
*** Tasa de renovación del conocimiento necesario a la estrategia de la empresa.**

*** Grado de innovación tecnica y gerencial de las personas.**

Si la empresa tuvier
COMPETENCIAS
Y HABILIDADES...
Objetivo:
Inversionar en el desarrollo de competencias y habilidades de las personas.
Indicadores:
* Tasa de renovación del conocimiento necesario a la estrategia de la empresa.
* Grado de innovación tecnica y gerencial de las personas.
... Entonces ellla alcanzará
EFICIENCIA
OPERACIONAL...
Objetivos:
Mejorar la eficiencia de los procesos gerenciales y administrativos
Deserrollar proyectos focados en el mercado
Indicadores:
* Eficiencia operacional (índice de satisfacción de los empleados con los procesos de trabajo)
* Numero de proyectos focados en el mercado


Si la empresa tuvier COMPETENCIAS Y HABILIDADES...
Objetivo:
Inversionar en el desarrollo de competencias y habilidades de las personas.
Indicadores:
* Tasa de renovación del conocimiento necesario a la estrategia de la empresa.
* Grado de innovación tecnica y gerencial de las personas.
... Entonces ellla alcanzará EFICIENCIA OPERACIONAL...
Objetivos:
Mejorar la eficiencia de los procesos gerenciales y administrativos
Deserrollar proyectos focados en el mercado
Indicadores:
* Eficiencia operacional (índice de satisfacción de los empleados con los procesos de trabajo)
* Numero de proyectos focados en el mercado
... se tuvier EFICIENCIA OPERACIONAL
... Entonces ella alcanzará mas CLIENTES...
Objetivos:
Aumentar el numero de clientes.
Aumentar las ventas.
Indicadores:
* % de aumento de clientes.
* % de aumento de ventas.
... con Productos y Servicios de calidad...
Objetivo:
Ofrecer productos y servicios que garantizen ventaja competitiva al negocio
Indicadores:
• % de proyectos alineados a la estrategia.


Si la empresa tuvier COMPETENCIAS Y HABILIDADES...
Objetivo:
Inversionar en el desarrollo de competencias y habilidades de las personas.
Indicadores:
* Tasa de renovación del conocimiento necesario a la estrategia de la empresa.
* Grado de innovación tecnica y gerencial de las personas.
... Entonces ellla alcanzará EFICIENCIA OPERACIONAL...
Objetivos:
Mejorar la eficiencia de los procesos gerenciales y administrativos
Deserrollar proyectos focados en el mercado
Indicadores:
* Eficiencia operacional (índice de satisfacción de los empleados con los procesos de trabajo)
* Numero de proyectos focados en el mercado
... se tuvier EFICIENCIA OPERACIONAL
... Entonces ella alcanzará mas CLIENTES...
Objetivos:
Aumentar el numero de clientes.
Aumentar las ventas.
Indicadores:
* % de aumento de clientes.
* % de aumento de ventas.
... con Productos y Servicios de calidad...
Objetivo:
Ofrecer productos y servicios que garantizen ventaja competitiva al negocio
Indicadores:
• % de proyectos alineados a la estrategia.
... se tuvier CLIENTES y Productos y Servicios de calidad...
... Entonces podrá aumentar las ventas y expandir las operaciones com mas RECURSOS.
Objetivo:
Aumentar la facturación.
Aumentar el lucro operacional
Indicadores:
• Volumen de faturación.
•Lucratividad.



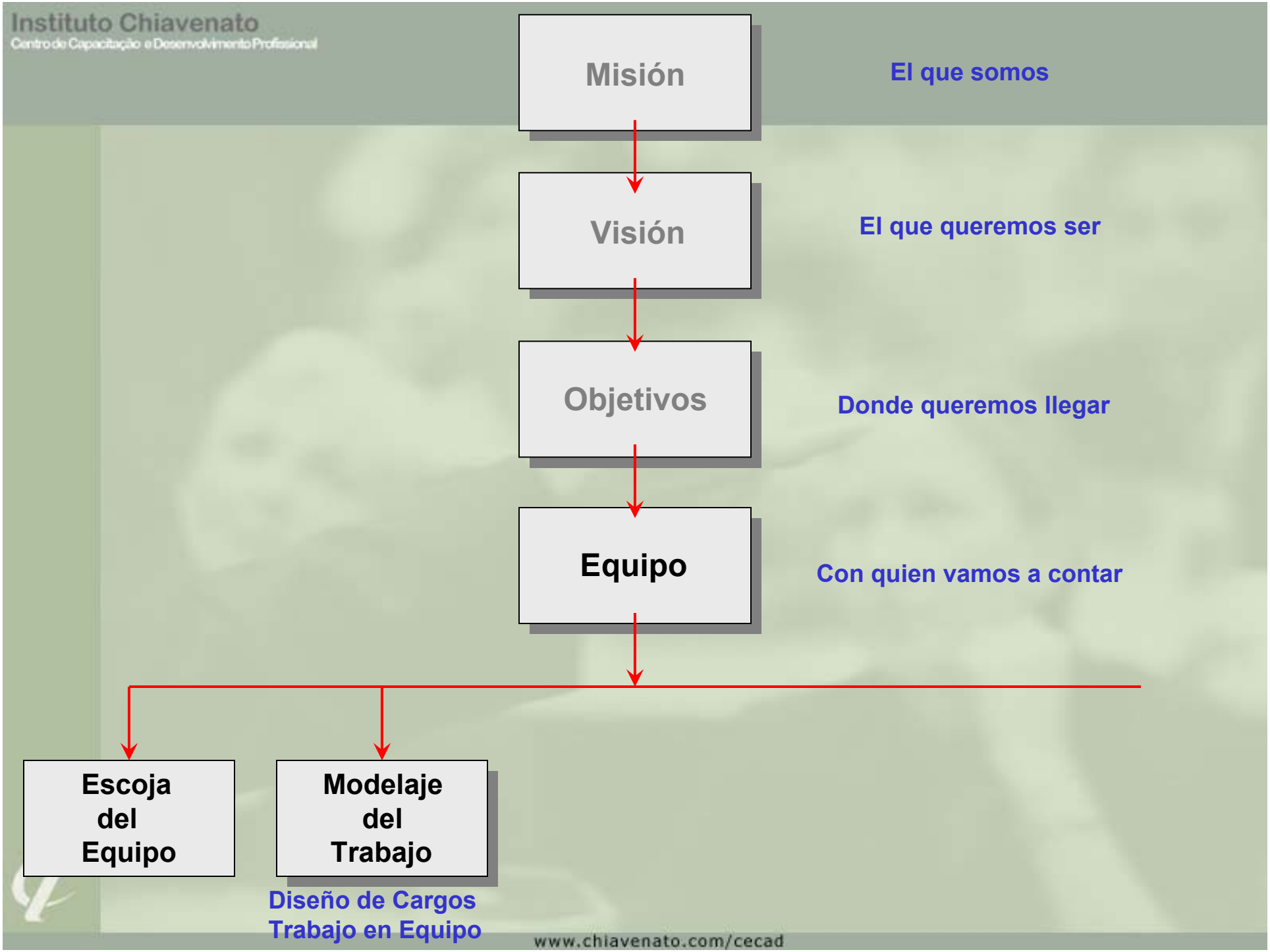
El que somos

El que queremos ser

Donde queremos chegar

Con quien vamos a contar

Misión
El que somos
Visión
El que queremos ser
Objetivos
Donde queremos llegar
Equipo
Con quien vamos a contar
Escoja del Equipo
Selección
Integración


Misión
El que somos
Visión
El que queremos ser
Objetivos
Donde queremos llegar
Equipo
Con quien vamos a contar
Escoja del Equipo
Modelaje del Trabajo
Diseño de Cargos
Trabajo en Equipo

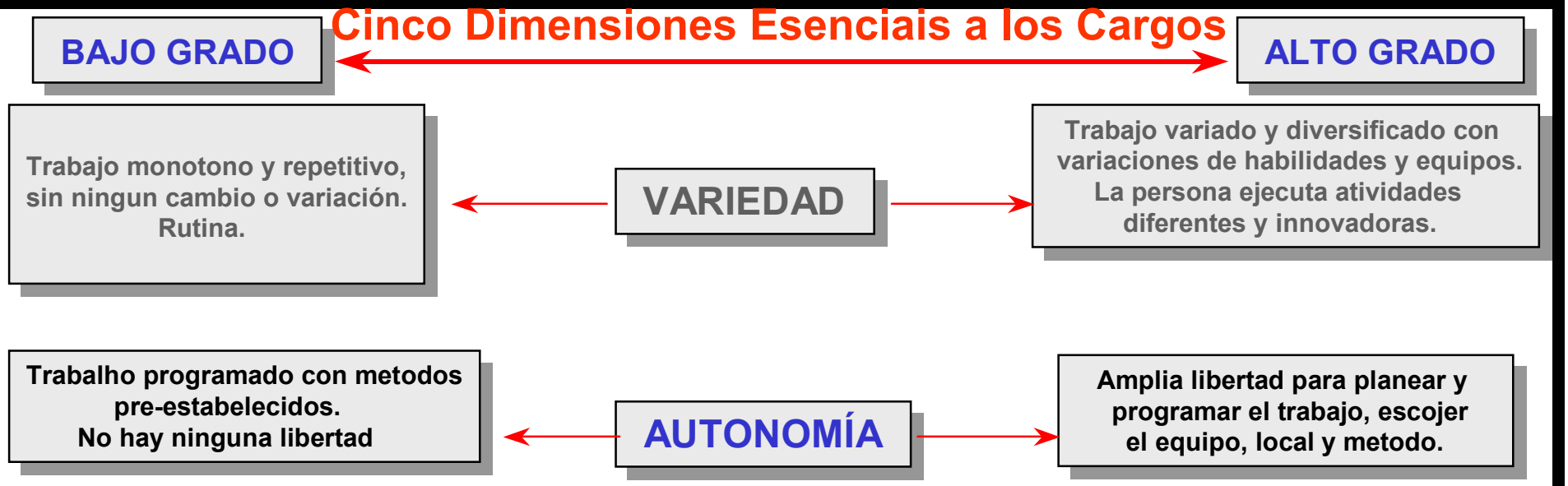
Cinco Dimensiones Esenciais a los Cargos

BAJO GRADO ⟷ **ALTO GRADO**

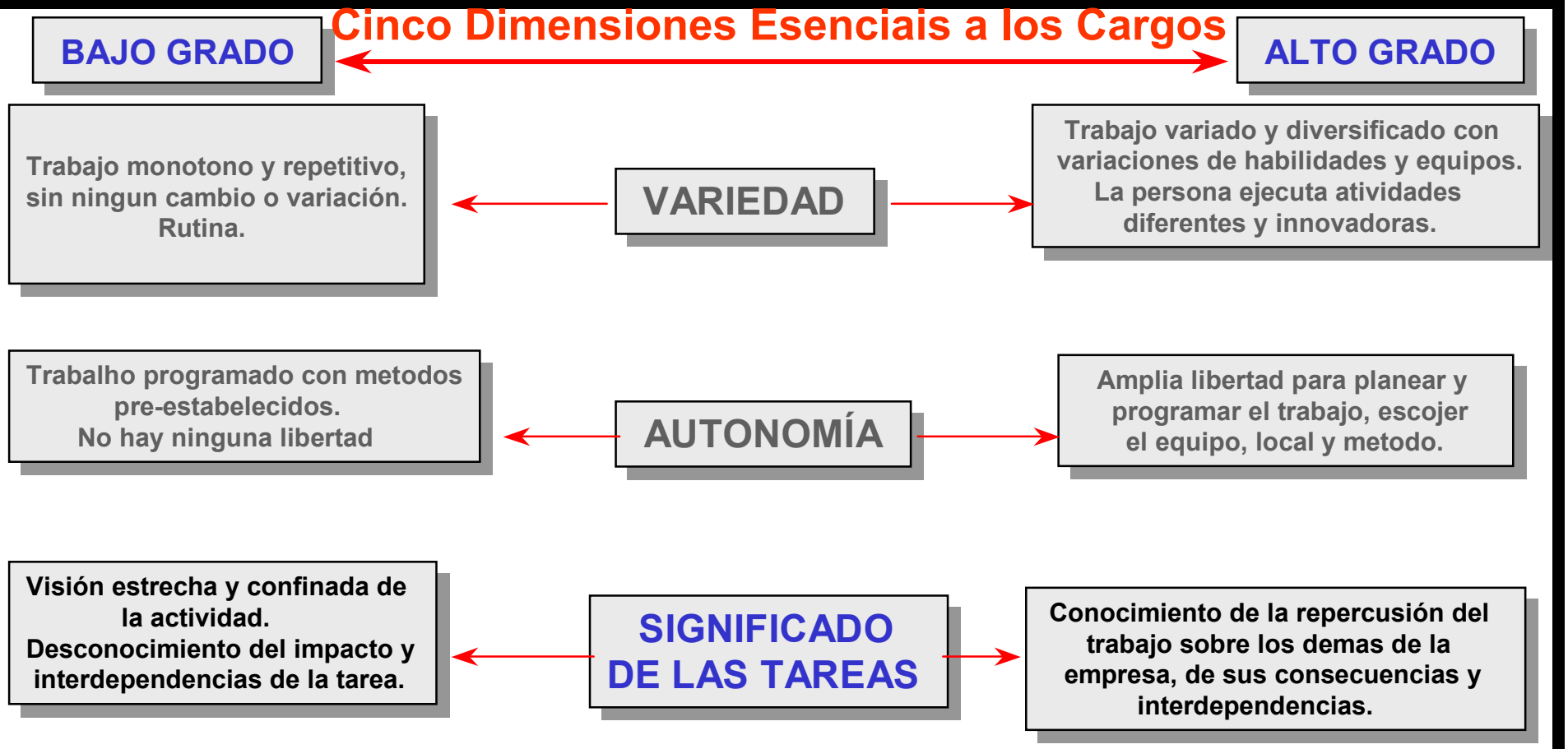
VARIEDAD

- **Trabajo monotono y repetitivo, sin ningun cambio o variación. Rutina.**
- **Trabajo variado y diversificado con variaciones de habilidades y equipos. La persona ejecuta atividades diferentes y innovadoras.**

Cinco Dimensiones Esenciais a los Cargos



Cinco Dimensiones Esenciais a los Cargos



Instituto Chiavenato

Cinco Dimensiones Esenciais a los Cargos

BAJO GRADO ⟷ **ALTO GRADO**

VARIEDAD

- **Bajo grado:** Trabajo monotono y repetitivo, sin ningun cambio o variación. Rutina.
- **Alto grado:** Trabajo variado y diversificado con variaciones de habilidades y equipos. La persona ejecuta atividades diferentes y innovadoras.

AUTONOMÍA

- **Bajo grado:** Trabalho programado con metodos pre-estabelecidos. No hay ninguna libertad
- **Alto grado:** Amplia libertad para planear y programar el trabajo, escojer el equipo, local y metodo.

SIGNIFICADO DE LAS TAREAS

- **Bajo grado:** Visión estrecha y confinada de la actividad. Desconocimiento del impacto y interdependencias de la tarea.
- **Alto grado:** Conocimiento de la repercusión del trabajo sobre los demas de la empresa, de sus consecuencias y interdependencias.

IDENTIDAD CON LAS TAREAS

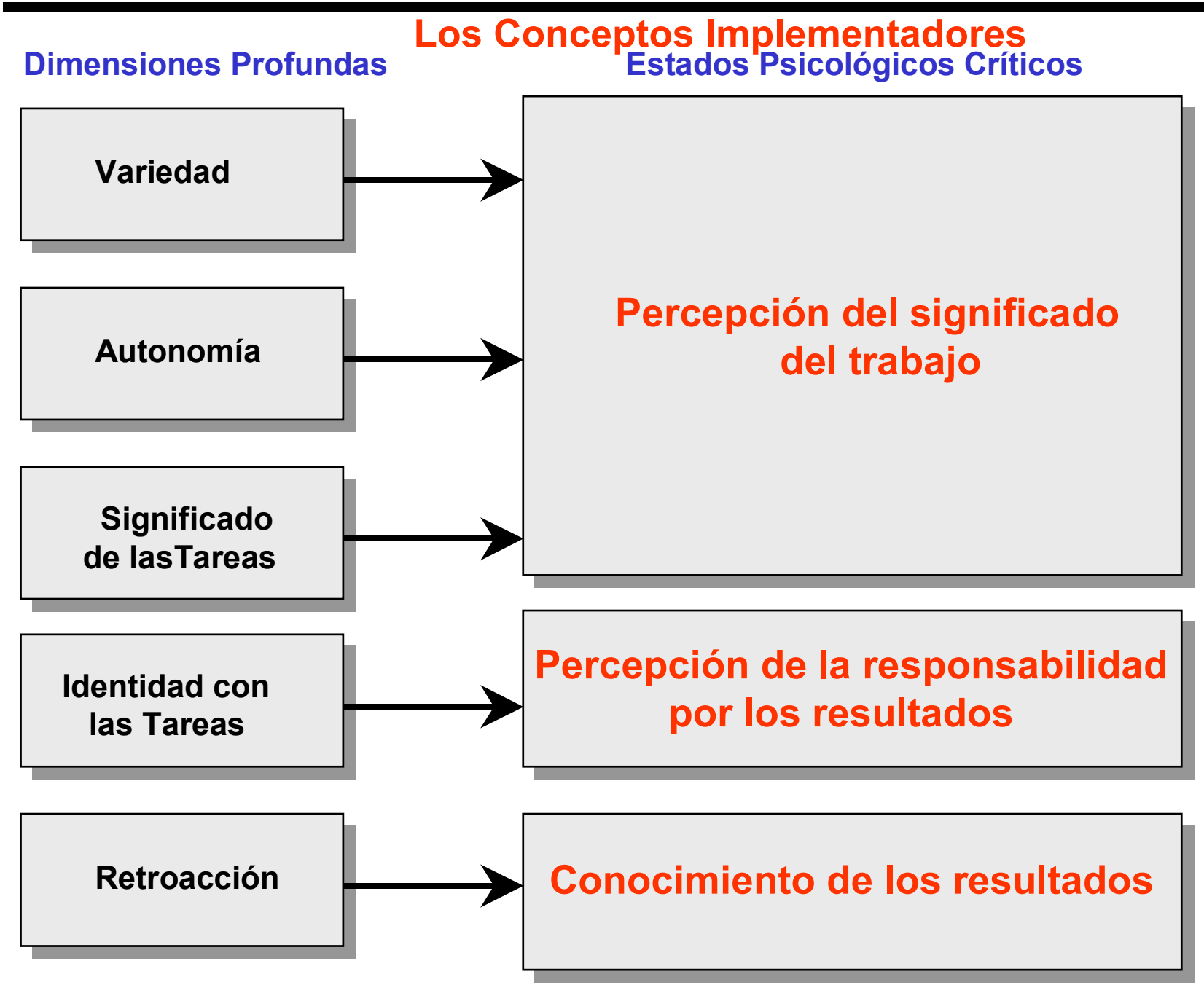
- **Bajo grado:** Trabajo fragmentado y parcial, sin sentido psicologico para la persona, que se frustra y se aliena. Trabajo estraño y vacio.
- **Alto grado:** Trabalho integral, global y con significado para la persona y que le permite identificarse con el.

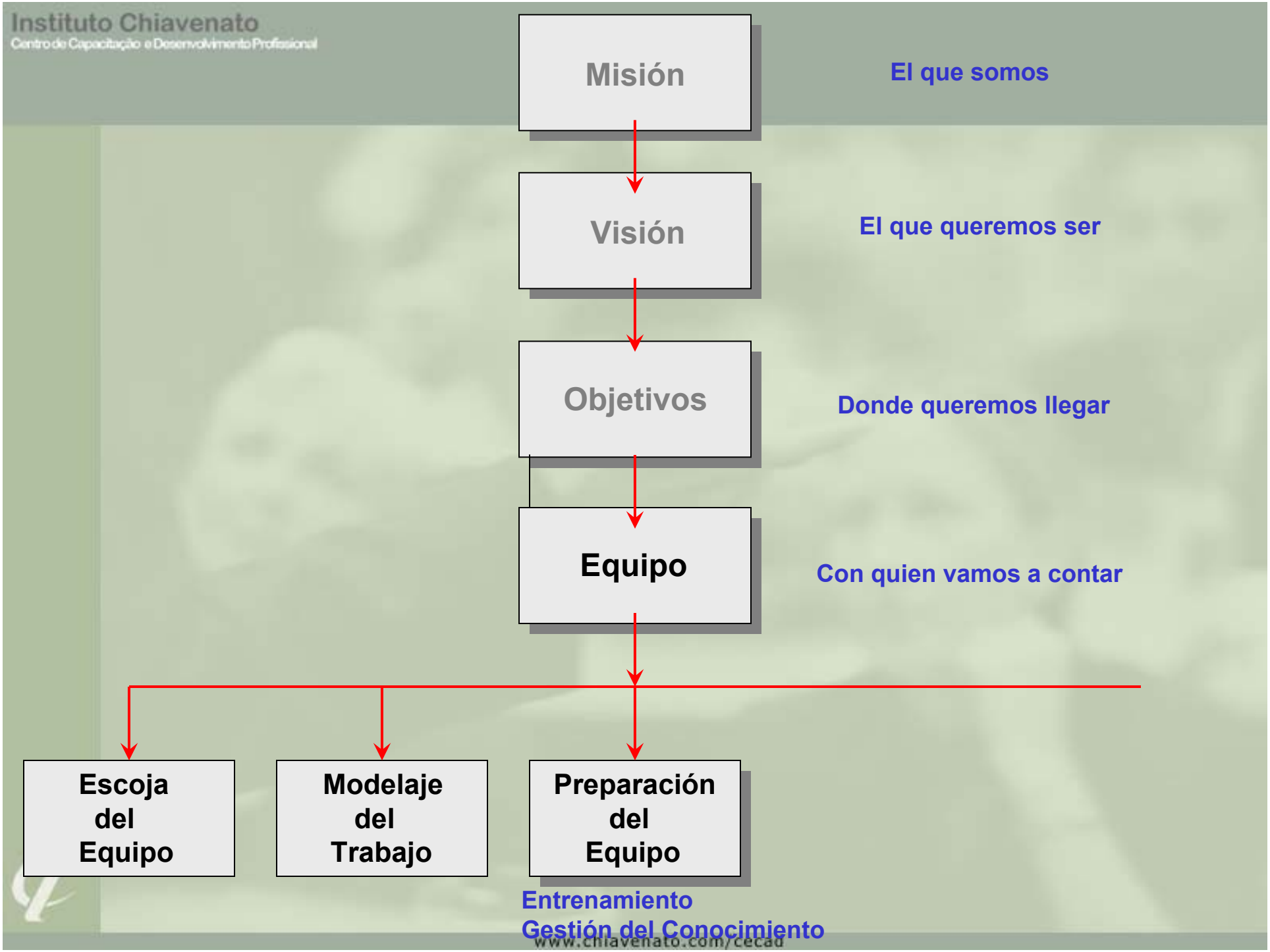
Instituto Chiavenato

Cinco Dimensiones Esenciais a los Cargos

Instituto Chiavenato

Los Conceptos Implementadores

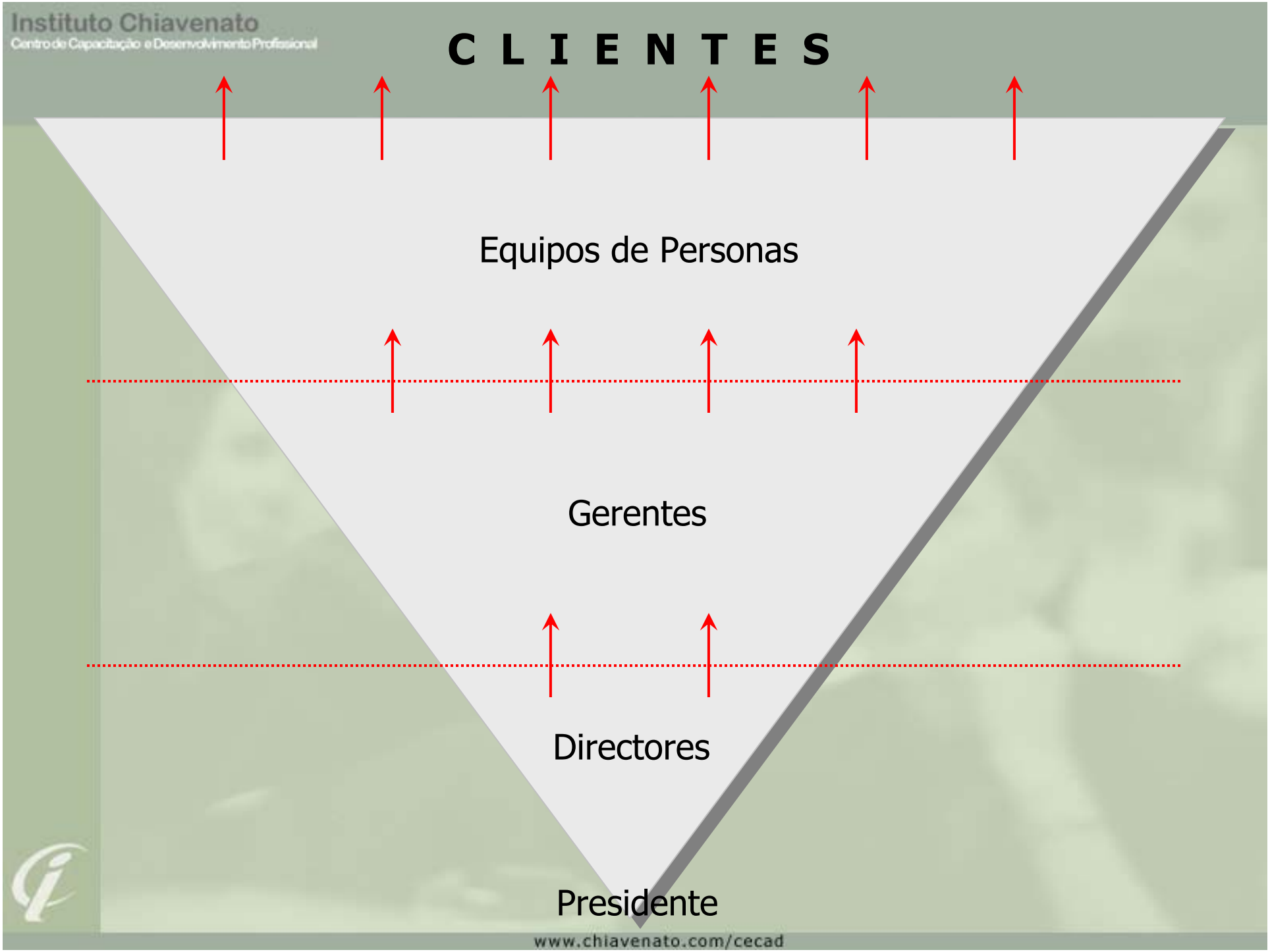


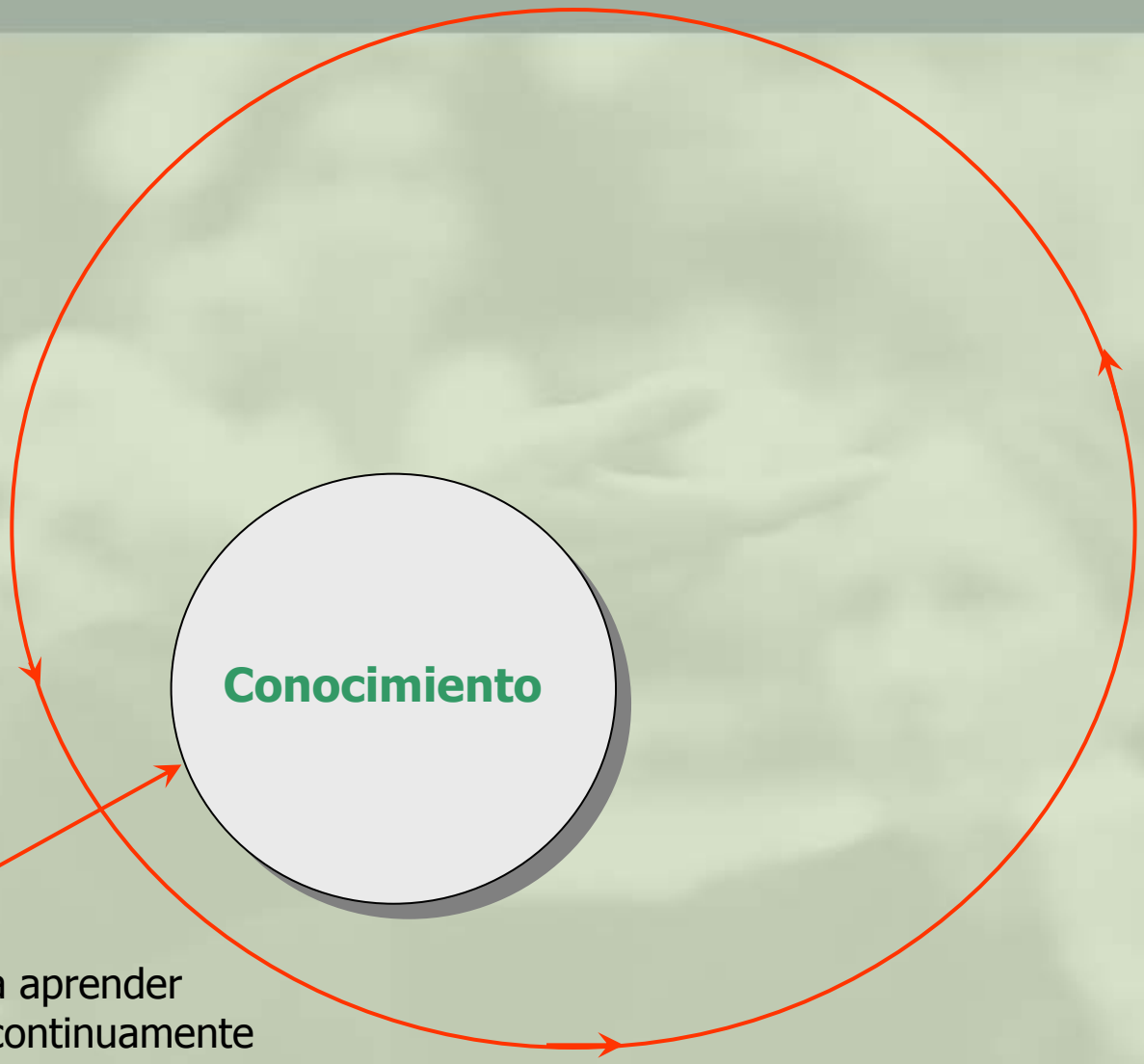

Misión
El que somos
Visión
El que queremos ser
Objetivos
Donde queremos llegar
Equipo
Con quien vamos a contar
Escoja del Equipo
Modelaje del Trabajo
Preparación del Equipo
Entrenamiento
Gestión del Conocimiento

Misión
El que somos
Visión
El que queremos ser
Objetivos
Donde queremos llegar
Equipo
Con quien vamos a contar
Escoja del Equipo
Modelaje del Trabajo
Preparación del Equipo
Conducción del Equipo
Liderazgo
Comunicación

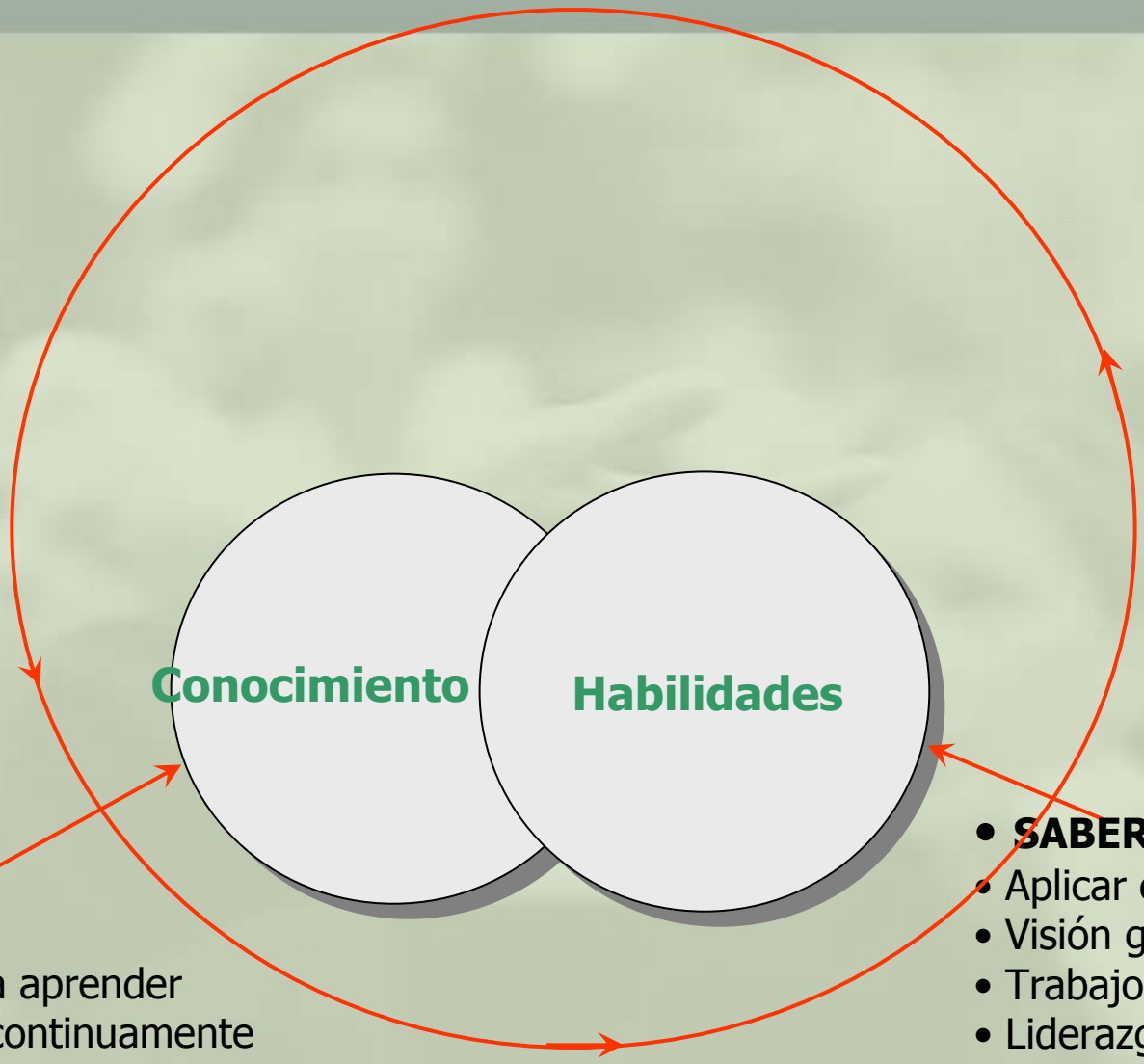
Misión
El que somos
Visión
El que queremos ser
Objetivos
Donde queremos llegar
Equipo
Con quien vamos a contar
Escoja del Equipo
Modelaje del Trabajo
Preparación del Equipo
Conducción del Equipo
Motivación y Recompensas
Incentivos
Retroacción

Instituto Chiavenato
Centro de Capacitação e Desenvolvimento Profissional


C L I E N T E S
Equipos de Personas
Gerentes
Directores
Presidente



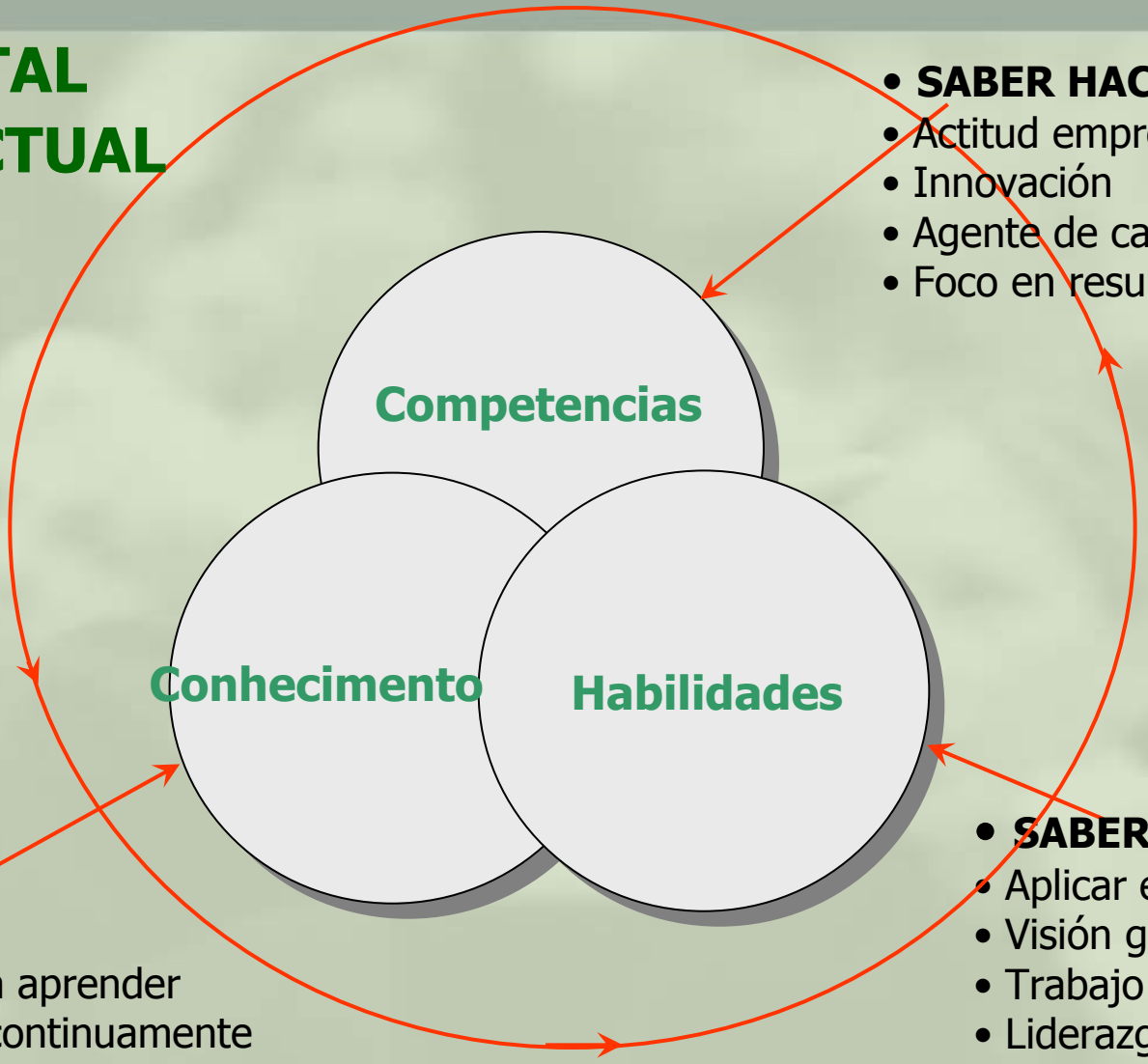
- **SABER**
- Know-how
- Aprender a aprender
- Aprender continuamente
- Transmitir conocimiento
- Ampliar conocimiento
- Compartir conocimiento



- **SABER**
- Know-how
- Aprender a aprender
- Aprender continuamente
- Transmitir conocimiento
- Ampliar conocimiento
- Compartir conocimiento

- **SABER HACER**
- Aplicar el conocimiento
- Visión global y sistémica
- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Motivación
- Comunicación
- Gestión de conflictos

CAPITAL INTELECTUAL



- **SABER HACER ACONTECER**
- Actitud emprendedora
- Innovación
- Agente de cambio
- Foco en resultados

- **SABER**
- Know-how
- Aprender a aprender
- Aprender continuamente
- Transmitir conocimiento
- Ampliar conocimiento
- Compartir conocimiento

- **SABER FAZER**
- Aplicar el conocimiento
- Visión global y sistémica
- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Motivación
- Communicacion
- Gestión de conflictos

Indicadores de Gestión

Objetivo

Tomar conciencia de la importancia de la medición de la performance del área de trabajo y administrar su resultado; es decir controlar que dicho resultado mejore en el futuro introduciendo las acciones correctivas del caso.

Contenido

- Concepto de Indicador y de Medición.
- Atributos de una Buena Medición.
- Criterios para Definir Indicadores de Gestión.
- La Eficiencia y la Eficacia.
- La Productividad.
- Relación Productividad-Rentabilidad.
- Ejercicios.

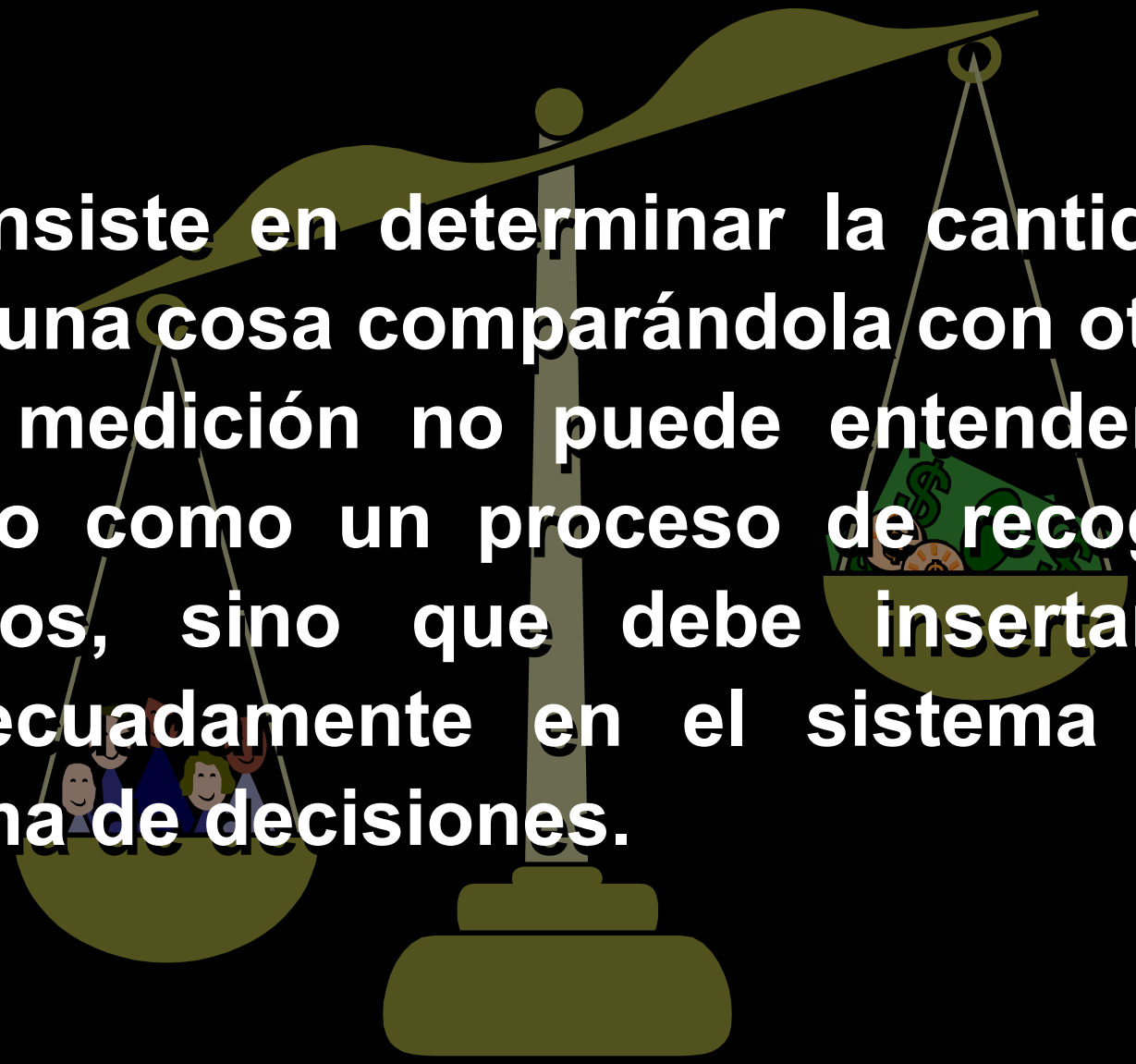
“La toma de una correcta decisión basada en la realidad, depende de la veracidad de los datos y la manera en que estos datos son analizados”

INDICADORES DE GESTIÓN

Es la expresión cuantitativa del comportamiento o desempeño de una empresa o departamento, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia nos podría estar señalando una desviación sobre la cual se deberá tomar algunas acciones correctivas o preventivas según sea el caso.

Son expresiones cuantitativas que nos permiten analizar cuan bien se está administrando la empresa o unidad en lo referente al uso de recursos (eficiencia), logro de metas (eficacia), relación resultados vs. insumos utilizados (productividad), ingresos vs. costo (rentabilidad).

MEDICIÓN



Consiste en determinar la cantidad de una cosa comparándola con otra. La medición no puede entenderse solo como un proceso de recoger datos, sino que debe insertarse adecuadamente en el sistema de toma de decisiones.

IMPORTANCIA DE LA MEDICIÓN

Nos permite:

a) Discernir con mayor precisión las oportunidades de mejora de un proceso dado.

b) Planificar con mayor certeza y confiabilidad.

c) Analizar y explicar cómo han sucedido los hechos

La medición es indispensable porque nos permite conocer a fondo los procesos ya sean administrativos o técnicos, de producción o de apoyo, que se dan en la empresa y para gerenciar su mejoramiento acorde con la exigente competencia actual (desterrar el yo creo, yo pienso, me parece).

MEDICIÓN

¿Qué significa conocer un proceso?

a) **Conocer su variabilidad y sus causas.**

b) **Tener una actitud permanente de observación y estudio para aprender las tendencias del proceso.**

¿Es posible medir actividades de apoyo o de productos intangibles?

Si. Lo importante es definir las características a medir, los instrumentos a utilizar y los procedimientos a emplear. Ejemplos de mediciones intangibles: sabores, buena atención, retrasos en trámites o documentos con errores, etc.

ATRIBUTOS DE UNA BUENA MEDICIÓN

A. **PERTINENCIA**

B. **PRECISIÓN**

C. **OPORTUNIDAD**

D. **CONFIABILIDAD**

E. **ECONOMÍA**

A. PERTINENCIA

Las mediciones que se hagan deben tener importancia en las decisiones que se tomen. El grado de pertinencia de una medición debe revisarse periódicamente, ya que algo que sea muy importante en un momento determinado puede dejar de serlo al transcurrir el tiempo.

B. PRECISIÓN

Es el grado en que la medida obtenida refleja fielmente la magnitud del hecho que queremos analizar. Para lograr una buena precisión en la medición, debemos seguir los siguientes pasos:

1. **Realizar una buena definición operativa.**
2. **Elegir un instrumento de medición con el nivel de apreciación adecuada.**
3. **Asegurar que el dato dado por el instrumento sea bien recogido por el operador. Ello supone: capacitación del operador y un buen clima organizacional.**

C. OPORTUNIDAD

Las mediciones deben ser oportunas para facilitar la toma de decisiones ya sea para corregir, para prevenir o para diseñar un proceso.

D. CONFIABILIDAD

Si nosotros queremos estar seguros que lo que midamos sea la base adecuada para las decisiones que tomamos, debemos revisar periódicamente todo el sistema de medición empezando por la calibración de los instrumentos, así como la actualización de los conocimientos del personal encargado de la medición y de su procedimiento.

E. ECONOMÍA

Debe existir una proporcionalidad entre los costos incurridos en la medición de una característica o hecho determinado y los beneficios de la decisión que ofrecemos con los datos obtenidos.

CRITERIOS PARA DEFINIR INDICADORES DE GESTIÓN

1. DEFINICIÓN
2. OBJETIVO
3. NIVELES DE REFERENCIA
4. RESPONSABILIDAD
5. PUNTOS DE LECTURA

CRITERIOS PARA DEFINIR INDICADORES DE GESTIÓN

1. DEFINICIÓN

Expresión matemática de la característica que queremos controlar. Debe ser expresada de la manera más específica posible. Ejemplo: Porcentaje de defectos por unidades producidas, cantidad de sugerencias/trabajador.

2. OBJETIVO

¿Para qué queremos gerenciar el indicador seleccionado? (maximizar, minimizar, eliminar, etc.). Permitirá seleccionar y combinar acciones preventivas y correctivas en una sola dirección.

3. NIVELES DE REFERENCIA

Son los valores contra los cuales deberán compararse los resultados del indicador de gestión propuesto. Los niveles de referencia pueden ser de varios tipos

NIVELES DE REFERENCIA

A. HISTÓRICO

Se determina a partir del análisis que se haga de la serie de tiempo de un indicador y utilizando las técnicas de proyección se puede calcular un valor esperado para períodos futuros. Ejemplo: Producción/año, ventas/año, porcentaje de productos defectuosos/mes.

B. ESTÁNDAR

Se calcula utilizando las técnicas de estudio de métodos y medición del trabajo. Representa el mejor valor del sistema actual de trabajo (equipos, mano de obra, maquinarias, instalaciones, insumos, métodos, etc.).

El estándar no se calcula una sola vez, sino que hay que mantenerlo actualizado con los diversos cambios de orden tecnológico, materias primas, avances en las curvas de aprendizaje del personal o por mejoras en los métodos.

Debemos evitar caer en 2 errores muy comunes:

a) Concebir que las responsabilidades del cumplimiento de los estándares es fundamentalmente de los operarios y, b) Asumir que el estándar es un techo y no como una meta a superarla.

NIVELES DE REFERENCIA

C. TEÓRICO

También llamado de diseño, es un dato proporcionado por el fabricante de las máquinas y equipos. Este nos da la máxima capacidad del sistema según la maquinaria y equipo que se utilice; la cual sólo podrá ser mejorada si modificamos, innovamos o sustituimos la tecnología dura del mismo.

D. NIVEL DE REQUERIMIENTOS DE LOS USUARIOS

Un elemento a tenerse en cuenta al momento de establecer un estándar de trabajo, es conocer la opinión del cliente, para lo cual se debe realizar un estudio de las necesidades del usuario (encuesta). La utilización de los requerimientos del cliente como nivel de referencia, nos señala las pautas inmediatas de mejora.

NIVELES DE REFERENCIA

E. NIVEL DE LA COMPETENCIA

La competencia nos proporciona dos grupos de niveles de referencia: aquel que se refiere al producto (calidad, cantidad, oportunidad, precio) y aquel que se refiere al proceso (productividad total o parcial, tiempo de procedimiento, inversiones, costos, inventarios, etc.).

F. NIVEL DE CONSIDERACIÓN POLÍTICA

Los niveles de referencia provenientes de una consideración política sana y competitiva, generalmente expresan nuevos retos.

G. USO DE TÉCNICAS DE CONSENSO

Cuando no se cuenta con ninguna de las técnicas anteriores, una forma rápida de obtener los niveles de referencia es acudiendo a la experiencia acumulada del grupo involucrado.

4. RESPONSABILIDAD

Es necesario precisar a quién(es) le(s) corresponde actuar en cada momento y en cada nivel de la organización, frente a la información que nos está suministrando el indicador y su posible desviación respecto a las referencias escogidas.

CRITERIOS PARA DEFINIR INDICADORES DE GESTIÓN

5.PUNTOS DE LECTURA

¿Cómo se obtienen y forman los datos?, ¿en qué sitio se hacen las observaciones?, ¿con qué instrumentos se harán las medidas?, ¿quién hace las lecturas?, ¿cuál es el procedimiento de obtención de la muestra?.

Las respuestas a estas preguntas nos permitirán establecer con claridad la manera de obtener precisión, oportunidad y confiabilidad en las medidas que hagamos.

6. PERIODICIDAD

¿Cuándo se hacen las mediciones?, ¿cada cuánto tiempo se hace una lectura?, ¿cómo se presentan los datos: lectura puntuales, promedios diarios, promedios semanales o mensuales?.

Las respuestas a estas preguntas están en función a la naturaleza del proceso que se quiera medir.

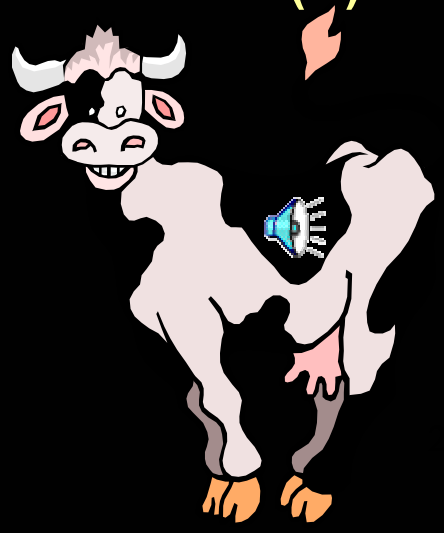
PRODUCTIVIDAD

Definición

$$P = \frac{\text{Cantidad de Productos (Bienes o Servicios)}}{\text{Cantidad de Recursos (*)}}$$

$$P = \frac{\text{Producción (Q)}}{\text{Insumos (I)}}; \quad P = \frac{\text{Output}}{\text{Input}}; \quad P = \frac{\text{Producción (Q)}}{\text{Recursos (R)}}$$

(*)



EFICIENCIA Y EFICACIA

EFICIENCIA

Es el uso adecuado de los recursos (cumplimiento de presupuesto de gastos, uso de las horas disponibles, etc.) matemáticamente se expresa así:

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Recursos Utilizados}}{\text{Recursos Programados o Presupuestados}}$$

Exagerar en la importancia de la eficiencia, nos lleva a poner mayor énfasis en la administración de los recursos, descuidando el cumplimiento de los objetivos (cantidad, calidad y productividad).

EFICACIA

Es el logro de objetivos o metas, alcanzadas en cantidad, calidad y satisfaciendo las necesidades del cliente. Matemáticamente se expresa así:

$$\text{Eficacia} = \frac{\text{Resultados o Logros Alcanzados}}{\text{Objetivos o Metas}}$$

Cuando se exagera en la importancia de la eficacia, se cae en el error de considerar que lo más importante es el resultado y no importa a qué costo se logre.

PRODUCTIVIDAD

Se puede hablar de productividad de la mano de obra, instalaciones, materia prima, etc.

La productividad de un país se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Productividad Nacional} = \frac{\text{PBI}}{\text{Población}}$$

El concepto de productividad puede ser aplicado a cualquier tipo y tamaño de organización.

LA PRODUCTIVIDAD Y SU INCIDENCIA EN LA ECONOMÍA DE UN PAÍS

Tiene incidencia en:

- **Crecimiento económico (PBI).**
- **Aumento en el nivel de vida.**
- **Mejora de la balanza comercial.**
- **Control de la inflación.**
- **Aumento de la competitividad.**

¿UN AUMENTO DE LA PRODUCCIÓN IMPLICA SIEMPRE UN AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD?

Producción / Insumos	$\overline{Q}$	$Q\uparrow$	$Q\downarrow$
$\overline{I}$	$\overline{P}$	$P\uparrow$	$P\downarrow$
$I\uparrow$	$P\downarrow$	?	
$I\downarrow$	$P\uparrow$		?

Recomendación:

Cuando se trate de mejorar la productividad, se debe hacer mayores esfuerzos en aquel elemento de costo que tiene mayor incidencia en el costo total del producto.

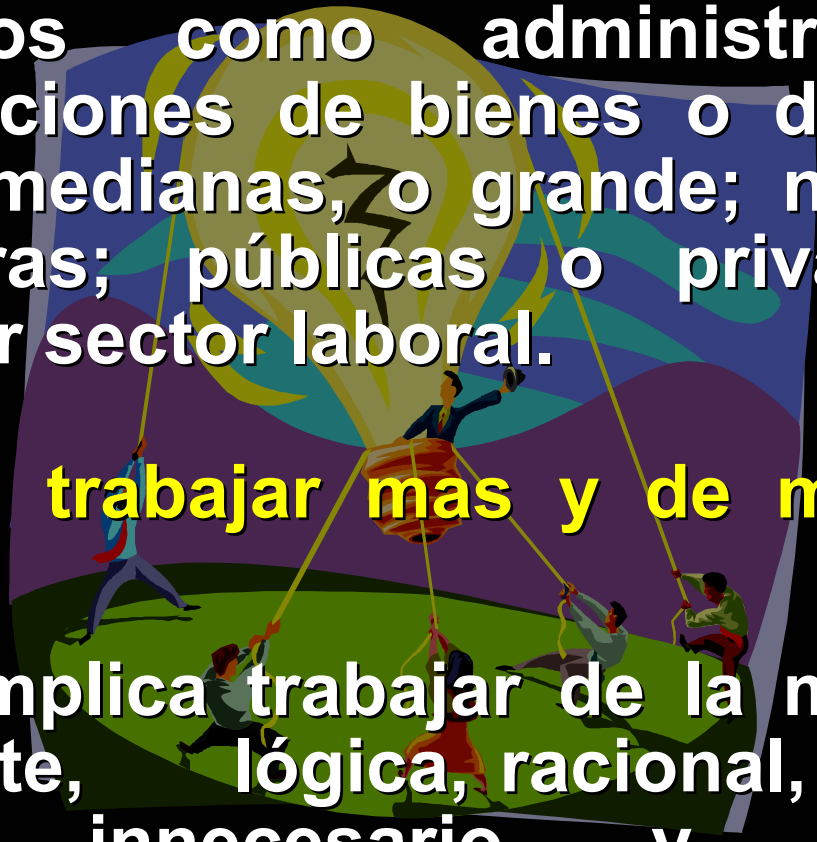
FACTORES QUE INFLUYEN EN LA PRODUCTIVIDAD DE UNA ORGANIZACIÓN

- Diseño de los productos.
- Procesos existentes.
- Sistemas administrativos.
- La capacidad de las máquinas y equipos.
- Conocimiento y habilidades del personal.
- Características cualitativas de los materiales.
- Políticas de Recursos Humanos.

IDEAS ERRÓNEAS RESPECTO A LA PRODUCTIVIDAD

1. **Solo es aplicable a trabajos de producción.**

   Falso; se aplica tanto a trabajos técnicos u operativos como administrativos; en organizaciones de bienes o de servicios; chicas, medianas, o grande; nacionales o extranjeras; públicas o privadas y de cualquier sector laboral.



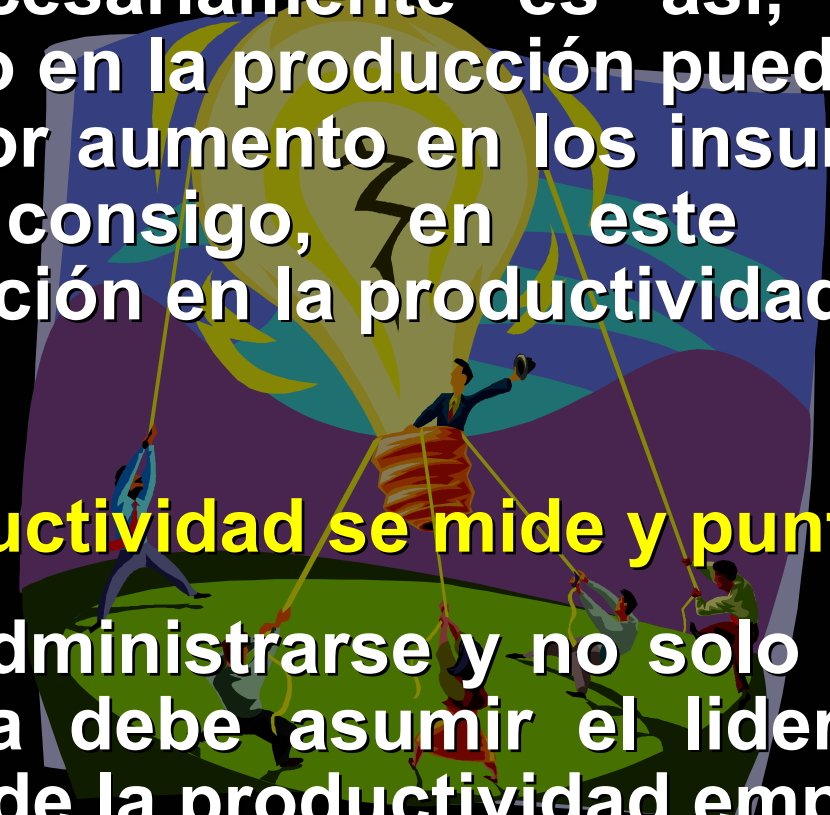
2. **Significa trabajar mas y de manera mas dura.**

   Falso; implica trabajar de la manera más inteligente, lógica, racional, evitando el trabajo innecesario y empleando eficientemente los recursos disponibles.

IDEAS ERRÓNEAS RESPECTO A LA PRODUCTIVIDAD

3. **Un aumento de la producción significa siempre un aumento de la productividad.**

   No necesariamente es así, porque un aumento en la producción puede deberse a un mayor aumento en los insumos, lo que traerá consigo, en este caso, una disminución en la productividad.



4. **La productividad se mide y punto.**

   Debe administrarse y no solo medirse. La Gerencia debe asumir el liderazgo en el manejo de la productividad empresarial.

¿CÓMO ADMINISTRAR UN INDICADOR DE PRODUCTIVIDAD?

Si nos dicen que el valor de la productividad de una empresa es 3.8, debemos concluir que ¿es bueno, malo o incierto?. La respuesta es INCIERTO, porque necesitamos contar con información complementaria acerca de la empresa y al sector al que pertenece.

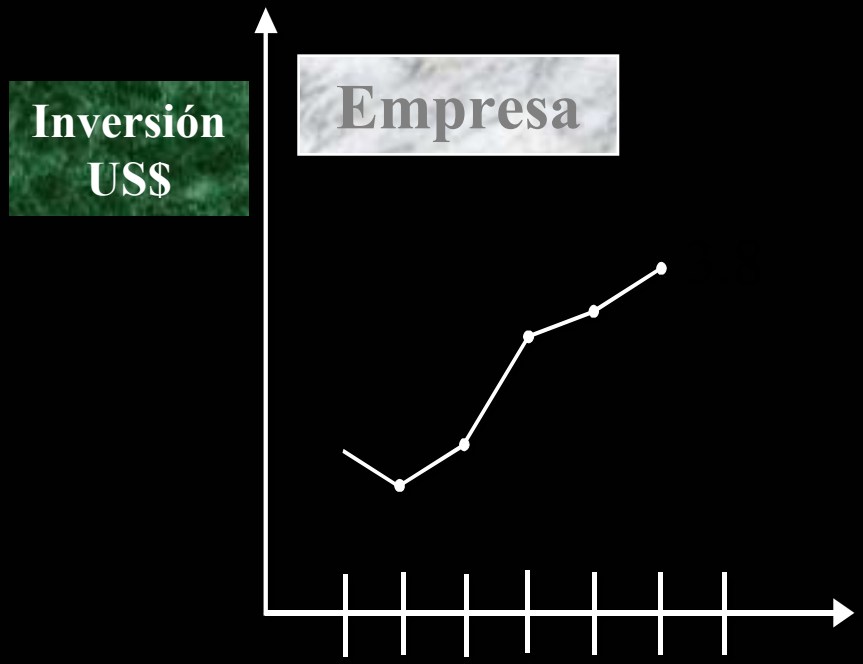
Sobre la Empresa:

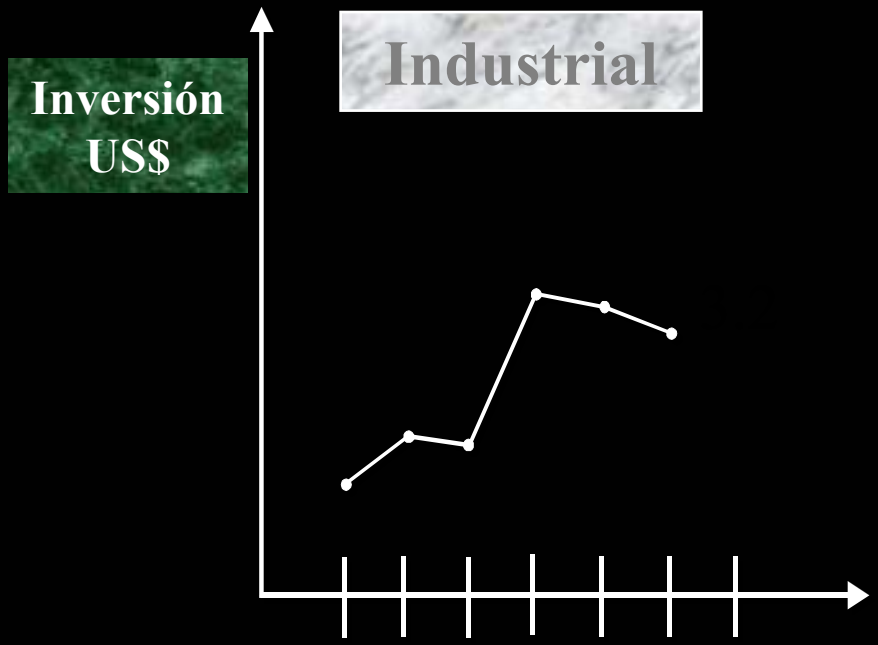
Debemos conocer el valor del indicador de productividad de los años anteriores.

Sobre el Sector:

Debemos saber cómo ha ido evolucionando el valor de la productividad de la industria en los últimos 10 años.

¿CÓMO ADMINISTRAR UN INDICADOR DE PRODUCTIVIDAD?





MATRIZ DE LA CAPACIDAD DE PRODUCTIVIDAD DE LA ORGANIZACIÓN

RECURSOS (INSUMOS)	PRODUCTOS			
	Q_1	Q_2	.....	Q_n
I_1	P_{11}	P_{12}	.....	P_{1n}
I_2	P_{21}	P_{22}	.....	P_{2n}
.	.	.		
.	.	.		
.	.	.		
.	.	.		
.	.	.		
.	.	.		
.	.	.		

Tipos de Indicadores de Productividad

1. Indicadores de Productividad Parcial

Se construyen considerando en el denominador un solo tipo de recurso; pudiéndose hablar así de productividad laboral, de la energía, de los materiales, etc. Pueden ser de 2 tipos:

Tipo A: $\frac{Q_1}{I_{11}} ; \frac{Q_2}{I_{12}} ; \frac{Qn}{I_{1n}}$

Tipo B: $Q_1 + Q_2 + \ldots\ldots + Qn$

2. Indicadores de Productividad Totales

Se considera el agregado de todos los recursos gastados para obtener una determinada cantidad de producto. Pueden ser de 2 tipos:

Tipo C:

$$\frac{Q_1}{I_{11} + I_{21} + \ldots\ldots\ldots + I_{m1}}$$

Tipo D:

$$\frac{Q_1 + Q_2 + \ldots\ldots + Qn}{I_{11} + I_{12} + \ldots\ldots\ldots + I_{mn}}$$

ÍNDICES DE PRODUCTIVIDAD

Es la comparación entre los valores que una variable toma en dos períodos diferentes.

Ejemplo:

AÑO	VALOR DE VARIABLE	ÍNDICE
(*)	X_0	X_0/X_0

(*) Año Base: 1991

Crecimiento porcentual de la variable entre dos períodos:

$$\left(\frac{X_1 - X_0}{X_0}\right)100 = \left(\frac{X_1}{X_0} - 1\right)100$$

RELACIÓN ENTRE LA PRODUCTIVIDAD Y LA RENTABILIDAD

¿Existe alguna relación entre la Productividad y la Rentabilidad de una empresa?. La respuesta es SÍ; veamos por qué:

RENTABILIDAD = Relación entre ingresos y costos

$$\text{RENTABILIDAD (R)} = \frac{\text{Ingresos}}{\text{Costos}}$$

Supongamos que:

- La empresa fabrica un solo producto.
- Se utiliza un solo insumo.
- Todo lo que se produce se vende.

Por lo tanto la rentabilidad puede ser expresada:

$$R = \frac{\text{Precio Unitario del Producto}}{\text{Precio Unitario del Insumo}} \times \frac{\text{Cantidad de Producto}}{\text{Cantidad de Insumo}}$$

R = Productividad (P) x Factor de Recuperación de Precio (FRP)

$$R = FRP \times P$$

De dónde podemos concluir que

1. Existe una relación directa entre la Productividad y la Rentabilidad.
2. Los aumentos en los precios de los insumos, pueden ser amortiguados total o parcialmente por aumentos de la productividad y así impedir el deterioro de la rentabilidad.
3. Lo indicado anteriormente permitirá no trasladar todo el aumento del precio de los insumos a los precios de los productos finales.