

De la Planificación Estratégica al Cuadro de Mando Integral:

El Rol del Profesional en Ciencias Económicas

DISERTANTE

José Luis Arnoletto

- ✓ **Doctorando en Ciencias Económicas (Universidad Nacional de Córdoba)**
- ✓ **Contador Público (Universidad Católica de Santiago del Estero)**
- ✓ **Especialista en Entidades de Salud (Universidad Siglo 21 – Hospital Privado de Córdoba)**
- ✓ **Consultor de Empresas en América**
- ✓ **Profesor de Grado y Posgrado en Universidad Blas Pascal, Nacional de Córdoba, Católica de Córdoba, Siglo 21, Nacional de la Patagonia Austral.**
- ✓ **Profesor de Aden International Business School**

- ✓ **E-mail: jarnoletto@gmail.com**

Un equipo de Rally

La función del Piloto

La función del Copiloto

La sinergia entre ellos

Mirar hacia delante o hacia atrás

MODELOS DE GESTIÓN

1. GESTIÓN POR CRISIS



Dirección reactiva (apagar incendios)

2. GESTIÓN POR PLAN



Dirección pro - activa (pensar el futuro
tomando hoy las decisiones para lograrlo)

Proceso de toma de decisiones

¿Sobre qué tomamos decisiones?

- Variables controlables



Decisión

- Variables no controlables



Escenario

Proceso de toma de decisiones

•Decisiones Operativas

Intentan solucionar problemas del **corto plazo**

Suelen ser **reactivas**

Normalmente son problemas que **afectan a un área funcional**

Son **introvertidas** (miran hacia la empresa)

Utilizan **información cuantitativa**

•Decisiones Estratégicas

Se refieren al **medio y largo plazo**: Tratan de mejorar o mantener la posición de la empresa en el futuro.

Son **proactivas**: se anticipan a la aparición de problemas

Son tomadas a partir de contemplar **la empresa en forma global**.

Son **extrovertidas**: cómo afectará el entorno a la empresa

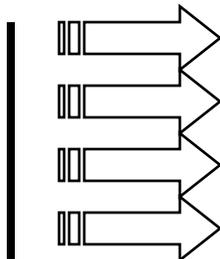
La **información es cualitativa**

**“El Proceso de
Planeamiento Estratégico”**

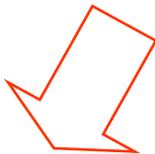
**Análisis
Estratégico**

Proceso de Planeamiento Estratégico

Reflexión sobre los conceptos clave



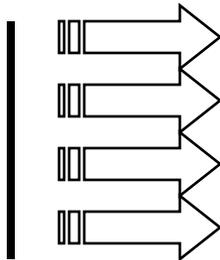
Valores
Misión
Objetivos
Estrategia



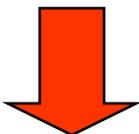
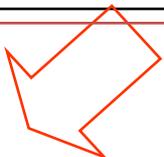
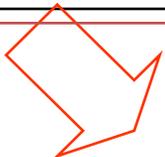
Análisis del entorno
(Amenazas / Oportunidades)

Análisis de la empresa
(Fortalezas / Debilidades)

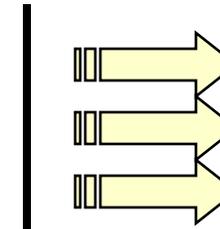
Replanteamiento de los conceptos clave



Valores
Misión
Objetivos
Estrategia



Estrategias Genéricas



Diferenciación
Costos
Enfoque

Proceso de Planeamiento Estratégico

CREACIÓN DE ESTRATEGIA

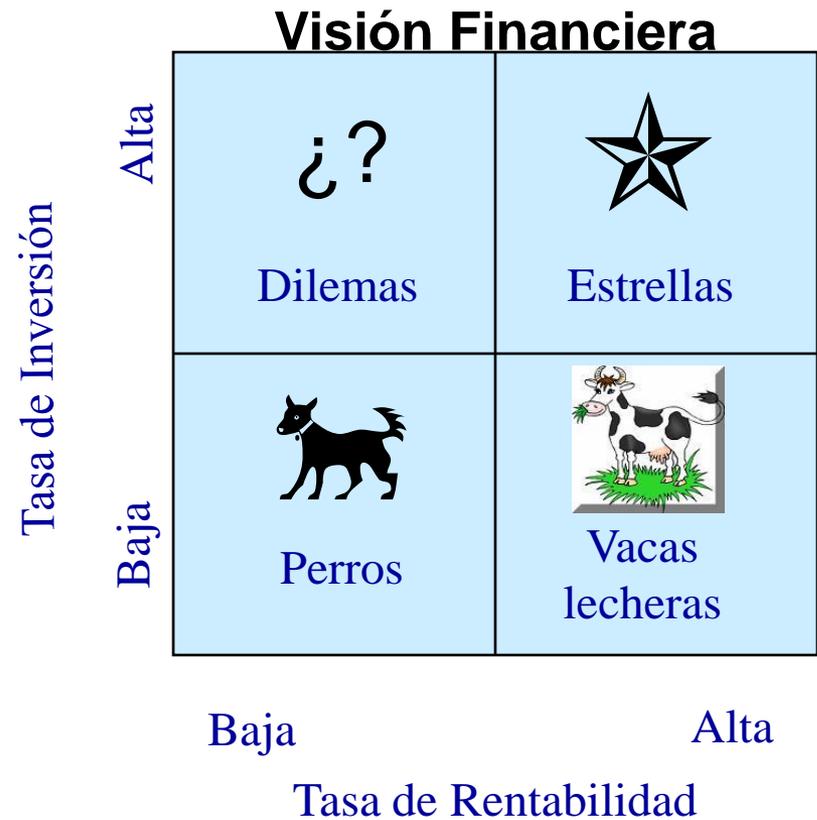
Matriz FODA

<p>Factores internos</p> <p>Factores externos</p>	<p>Debilidades(D): Debilidades en las áreas incluidas de fortaleza</p>	<p>Fortalezas(F): Cualidades administrativas, Operativas, financiera de comercialización</p>
<p>Oportunidade(O): condiciones económicas, cambios políticos, Nuevos productos, etc.</p>	<p>Estrategia (DO)</p>	<p>Estrategia (FO)</p>
<p>Amenazas(A): Escasez de energéticos, competencia</p>	<p>Estrategia (DA)</p>	<p>Estrategia (FA)</p>

Proceso de Planeamiento Estratégico

CREACIÓN DE ESTRATEGIA

Matriz B.C.G



Proceso de Planeamiento Estratégico

CREACIÓN DE ESTRATEGIA

Matriz D.P.M. (Shell Company)

Posición competitiva de la empresa	Buena	Maximización de la rentabilidad a corto plazo	Innovación de mercado	Expansión
	Media	Liquidación	Reposicionamiento	Innovación de producto / servicio
	Débil	Liquidación inmediata	Liquidación	Apuesta
		Negativas	Medias	Buenas
		Perspectiva del sector		

Proceso de Planeamiento Estratégico

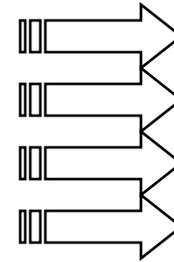
CREACIÓN DE ESTRATEGIA

Matriz Producto / Mercado

Clientes	Actuales	Penetración	Diferenciación O Desarrollo de Productos
	Nuevos	Segmentación O Desarrollo de Mercados	Diversificación
		Actuales	Nuevos
		Productos, Servicios o Tecnologías	

Proceso de Planeamiento Estratégico

Reflexión sobre los conceptos clave



Valores
Misión
Objetivos
Estrategia



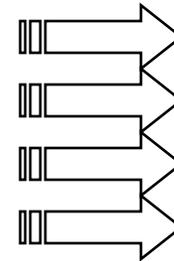
Análisis del entorno
(Amenazas / Oportunidades)

Análisis de la empresa
(Fortalezas / Debilidades)

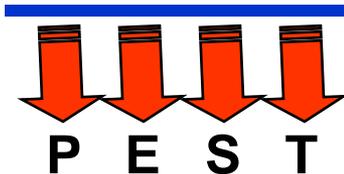
Análisis del Entorno global



Replanteamiento de los conceptos clave

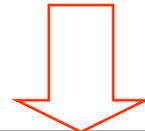


Valores
Misión
Objetivos
Estrategia

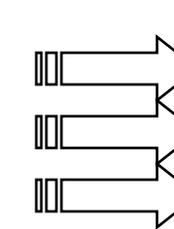


P E S T

Método de Escenarios Múltiples



Estrategias Genéricas



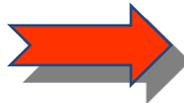
Diferenciación
Costos
Enfoque

Proceso de Planeamiento Estratégico

ANÁLISIS DEL ENTORNO GLOBAL

ANÁLISIS PEST

Político
Económico
Social
Tecnológico



MÉTODO DE ESCENARIOS MÚLTIPLES

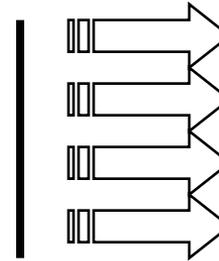
- Identificar factores clave
- Identificar futuros posibles para cada factor (Delphi)
- Creación de escenarios (3) según futuros de cada factor



Elegir escenario de planificación
+
Atención al cambio de estrategia ante cambio de escenario

Proceso de Planeamiento Estratégico

Reflexión sobre los conceptos clave

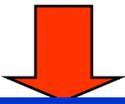
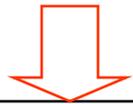


Valores
Misión
Objetivos
Estrategia



Análisis del entorno
(Amenazas / Oportunidades)

Análisis de la empresa
(Fortalezas / Debilidades)

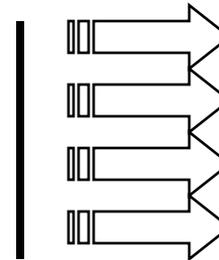


Análisis del Entorno global

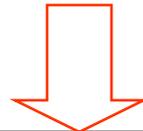
Análisis del Sector



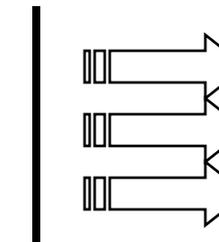
Replanteamiento de los conceptos clave



Valores
Misión
Objetivos
Estrategia



Estrategias Genéricas



Diferenciación
Costos
Enfoque

Proceso de Planeamiento Estratégico

SEGMENTACIÓN DE MERCADO

¿QUÉ UTILIDAD TIENE IDENTIFICAR LOS SEGMENTOS?

- ↓ Detectar las verdaderas necesidades de los usuarios
- ↓ Determinar el atractivo de cada segmento
- ↓ Estudiar la cuota de mercado respecto de los competidores
- ↓ Armonizar las necesidades de los clientes con las competencias esenciales
- ↓ Facilitar elecciones estratégicas de la empresa

Proceso de Planeamiento Estratégico (Análisis)

FACTORES CLAVES DEL ÉXITO

- Un conjunto de características que tienen directa relación con los rendimientos de la empresa.
- Son los requisitos previos para el éxito en la industria.
- Para determinar los FCE se debe responder a:
 - ¿Sobre que base eligen los clientes entre las marcas?
 - ¿Qué debe hacer una empresa para tener éxito en el aspecto competitivo; qué **recursos y habilidades** necesita?
 - ¿Qué se necesita para lograr una **ventaja competitiva sostenible**?
- Los FCE varían de industria y en el tiempo

Proceso de Planeamiento Estratégico (Selección)

ESTRATEGIAS GENÉRICAS

VENTAJA ESTRATÉGICA

Exclusividad percibida
Por el cliente

Posición de bajo costo

Todo
el
sector

DIFERENCIACIÓN

**LIDERAZGO
EN COSTOS**

Solo a una
parte del
sector

ENFOQUE O ALTA SEGMENTACIÓN

**OBJETIVO
ESTRATÉGICO**

Proceso de Planeamiento Estratégico (Selección)

ESTRATEGIAS GENÉRICAS

LIDERAZGO EN COSTOS

→ implementando una estrategia de liderazgo en costo:

- Control de los impulsores del costo**
- Reformulación de la cadena de valor**

- Apropriada para mercados en donde el cliente es sensible al precio.
- Lo ideal es que la ventaja de costos no sea fácilmente imitable.
- Un líder en bajo costo tiene dos posibilidades para lograr un desempeño superior en utilidades:
 - Bajos precios
 - Margen más elevado

Proceso de Planeamiento Estratégico (Selección)

ESTRATEGIAS GENÉRICAS

DIFERENCIACIÓN

→ sustento de la diferenciación:

- CALIDAD
- INNOVACIÓN
- DISEÑO
- KNOW HOW
- SERVICIO
- MARCA
- CANAL

- Apropriada para mercados en donde las preferencias de los cliente son muy diversas.
- Para el éxito con una estrategia de diferenciación:
 - Estudiar las necesidades y la conducta de los compradores.
 - Incluir los atributos deseados
- La diferenciación exitosa permite:
 - Obtener un precio extra
 - Incrementar las ventas por unidad
 - Ganar la lealtad de los clientes por su marca

Proceso de Planeamiento Estratégico (Selección)

ESTRATEGIAS GENÉRICAS

ENFOQUE

→ sustento del enfoque:

- ❑ **ESPECIALIZACIÓN EN UN SEGMENTO DEL MERCADO**

- ❑ **CONOCIMIENTO DE LAS NECESIDADES DEL SEGMENTO**

- Se limita a una parte del mercado total
- Lo que se hace atractivo el implementar este enfoque es:
 - Nicho bastante grande
 - Nicho no decisivo para el éxito de los principales competidores
 - Al emplearlos se debe tener la capacidad y recursos necesarios

Componentes de la Estrategia

¿ En qué creemos?

I. Valores fundamentales

Creencias y convicciones básicas que nos dicen “qué debemos hacer, cómo debemos decidir y trabajar para ser exitosos”

Se forma con el tiempo

Se haya representada en los **“Héroes culturales”**: ejemplos vivos de lo que hay que hacer para ser uno de los nuestros

Componentes de la Estrategia

¿ Para qué existimos?

II. Propósito o Misión

Función o tarea básica de una organización o de una parte de ésta.

Elementos que ha de incluir su redacción

- **Mercado** al que se dirige
- **Productos o servicios** que ofrece
- **Características diferenciales** (con respecto a la competencia)
- **Otras** cuestiones consideradas de importancia estratégica:
 - ✓ Filosofía (creencias, valores, aspiraciones)
 - ✓ Interés por la imagen pública (comunitarios, ambientales)
 - ✓ Interés por los empleados

Componentes de la Estrategia

¿Cuál es nuestra máxima aspiración?

III. Visión

Declaración más fundamental de las aspiraciones y metas de una organización.

Dada la misión, ¿qué es lo que pretendemos ser?

Componentes de la Estrategia

¿ Qué estaciones visitaremos en nuestro viaje?

IV. Objetivos Estratégicos

Son los logros a obtener en el mediano plazo
(3 a 5 años)

“Los objetivos orientan hacia los aspectos de la realidad que se quieren cambiar o consolidar”

Condiciones de los objetivos

- Deben establecerse en función de la misión de la empresa
- Deben ser verificables o cuantificables

Componentes de la Estrategia

V. Ejes de Acción

Orientan cómo alcanzar los objetivos, fijan restricciones.

Objetivo: Fortalecer nuestra identidad de marca

Ejes de Acción: Invertir en publicidad y nuevas sucursales, cuidando la rentabilidad de la empresa.

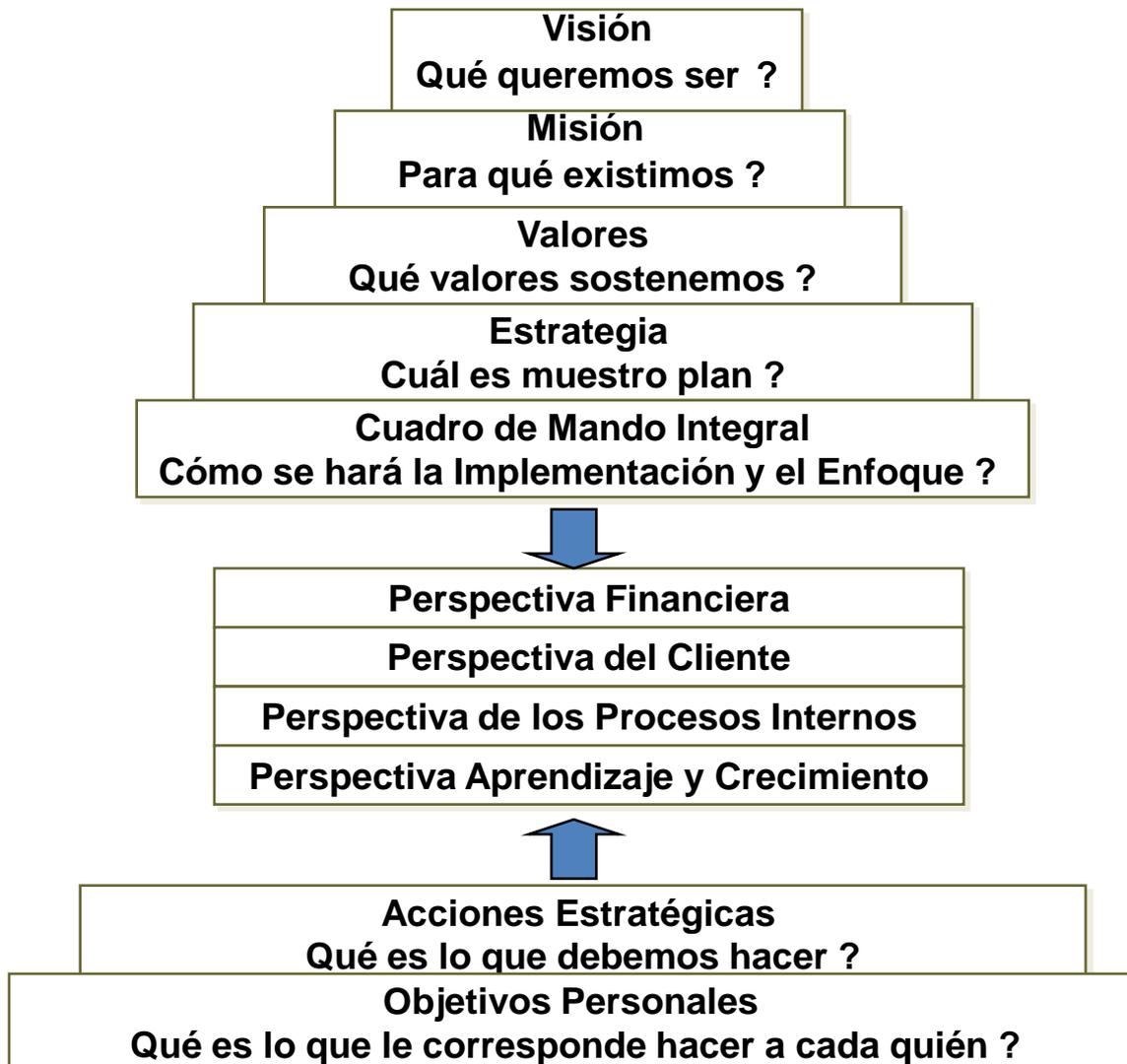
V. Metas

Son los logros a obtener en el corto plazo

VI. Indicadores

Cada objetivo cuenta con un set de indicadores cuantitativos y/o cualitativos

Esta es la pirámide del C.M.I.

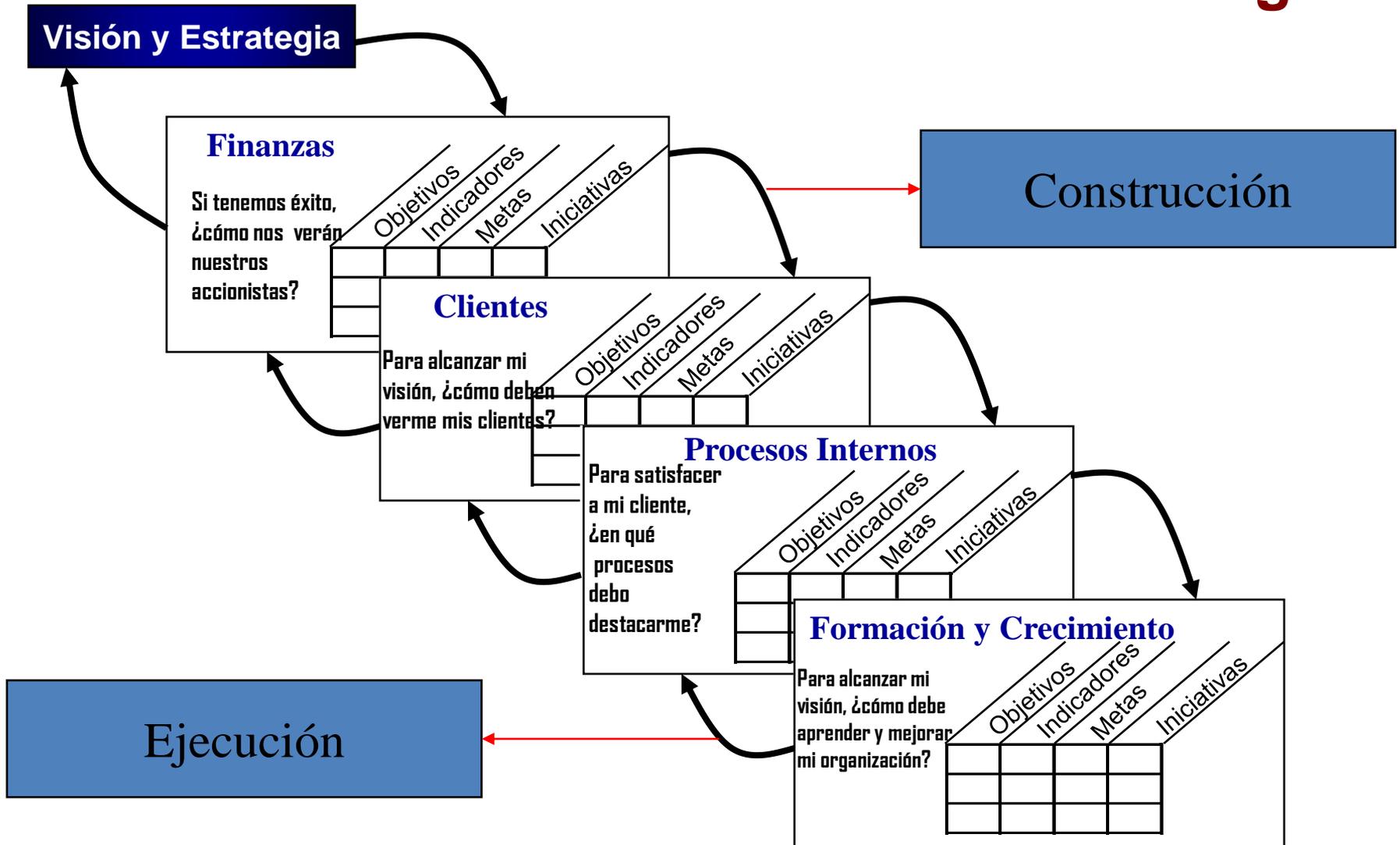


El Balanced Scorecard

(Tablero de Comando)

“...es una herramienta de gerenciamiento que permite traducir la estrategia y la misión de una organización en un conjunto completo de medidas de desempeño que permitan informar a la alta gerencia sobre cómo la organización avanza hacia el logro de sus objetivos...”

Definición de las relaciones causa-efecto de la estrategia



Los Trade Offs

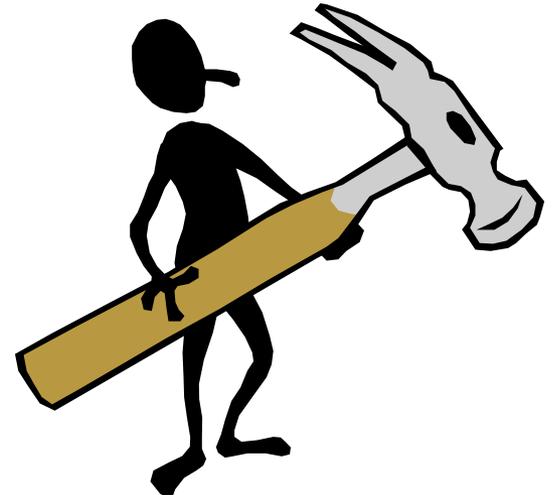
*La esencia de una estrategia también es
decidir lo que no se hará.*

*“En términos simples, un Trade-off implica que,
para tener más de algo hay que tener menos de otra
cosa.”*

Una Ventaja Competitiva y Sustentable necesita de **Fit Drivers** (ajustes)

¿Qué significa esto?

Qué ajustes debo hacer en mi organización
o en mis procesos para desarrollar con éxito
las actividades estratégicas.

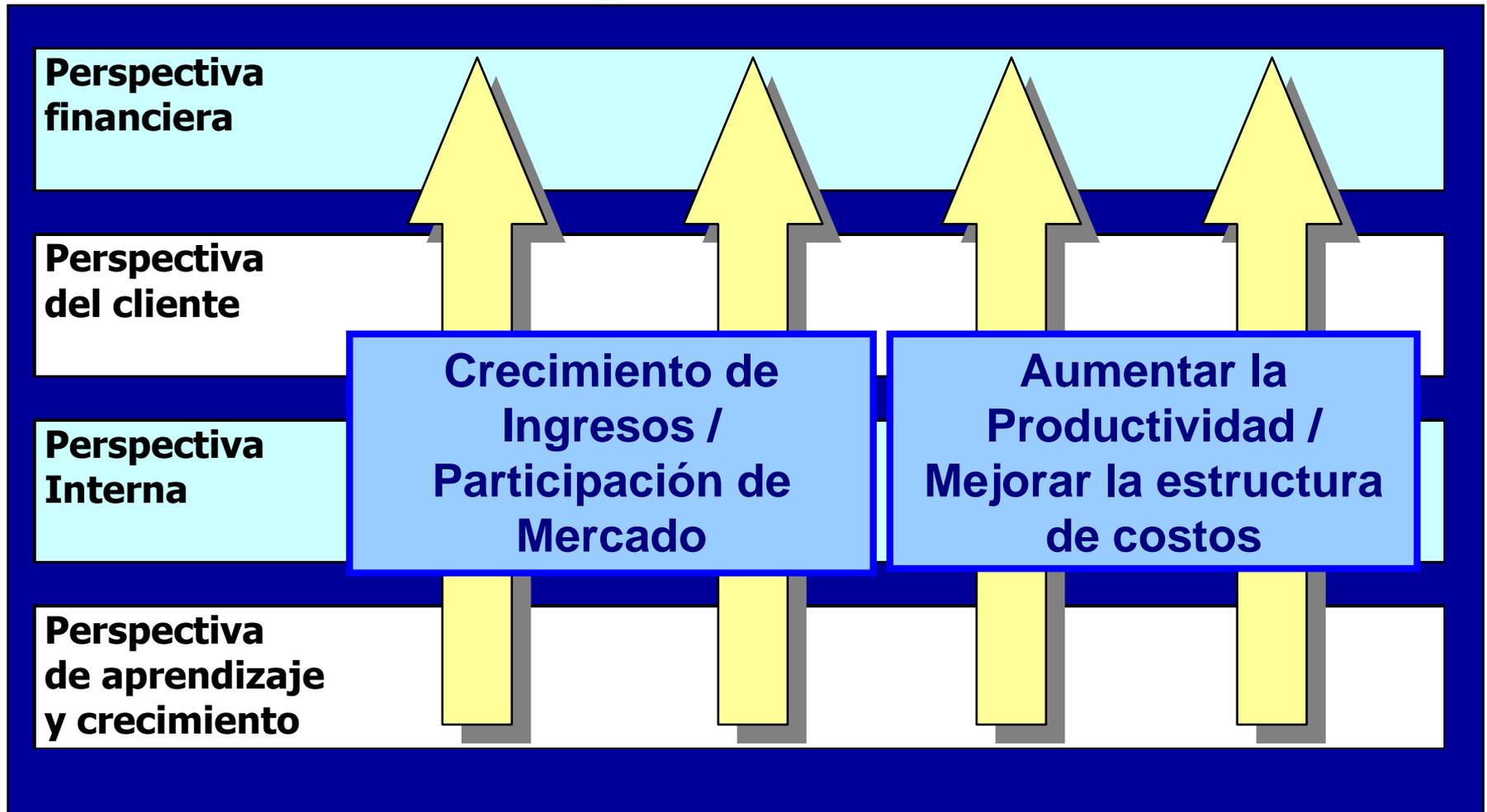


La importancia de contar con Temas Estratégicos...

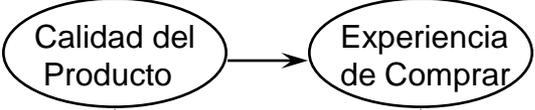
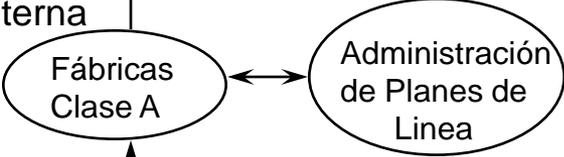
- **Es conveniente dividir la estrategia de la empresa en varios temas concretos (temas estratégicos).**
- **Los temas no deben reflejar resultados financieros, deben reflejar la visión de los directivos.**
- **Cada tema estratégico es un “pilar” para la estrategia y contiene su propia hipótesis estratégica y hasta su propio tablero de comando.**
- **Los temas estratégicos se usan para asignar responsabilidades por la gestión a nivel funcional.**

Los Temas Estratégicos comunes a todas las Empresas

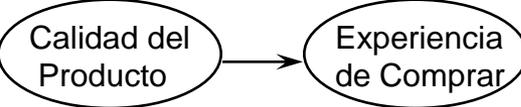
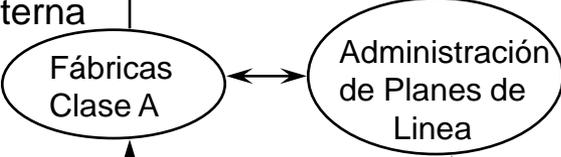
Reflejan lo que el equipo directivo cree que debe hacerse para alcanzar el éxito



Se deben establecer metas de corto y mediano plazo...

Camino Estratégico: Distribución y Procedimiento	Indicadores	Metas
Financiera Probabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilidad de Operación • Ventas Actuales vs. año anterior 	<ul style="list-style-type: none"> • 20% de Incremento • 12% de Incremento
Cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Tasa de Devolución -Calidad • Lealtad de Clientes -% de Clientes Activos - # de Unidades • Encuestas 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducir 50% cada año • 60% • 2.4 Unidades • 99% de Satisfacción
Interna 	<ul style="list-style-type: none"> • % de Mercancia de Fábricas Clase "A" • Artículos en Inventario Contra Plan 	<ul style="list-style-type: none"> • 70% año 3 • 85%
Crecimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • % de Habilidades Estratégicas Disponibles 	<ul style="list-style-type: none"> • Año 1 50% • Año 3 75% • Año 5 90%

...después debemos definir las iniciativas que acompañan cada meta...

Camino Estratégico: Distribución y Procedimiento	Metas	Iniciativa
Financiera Probabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • 20% de Incremento • 12% de Incremento 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa Integral
Cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducir 50% cada año • 60% • 2.4 Unidades • 99% de Satisfacción 	
Interna 	<ul style="list-style-type: none"> • 70% año 3 • 85% 	
Crecimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Año 1 50% • Año 3 75% • Año 5 90% 	

Lealtad del Cliente

- Programa de Recompensa
- Clientes Preferentes
- Marketing One to One

Iniciativas de Negocios Cruzados

Programa de Desarrollo de Proveedores de Fábrica

Rediseñar el Desarrollo de Proceso del Personal

1. Identificar Trabajo Estratégico
2. Crear Patrones de Competencia
3. Evaluar el Personal Actual
4. Proyectar Requerimientos
5. Identificar Brechas
6. Crear Desarrollo del Personal

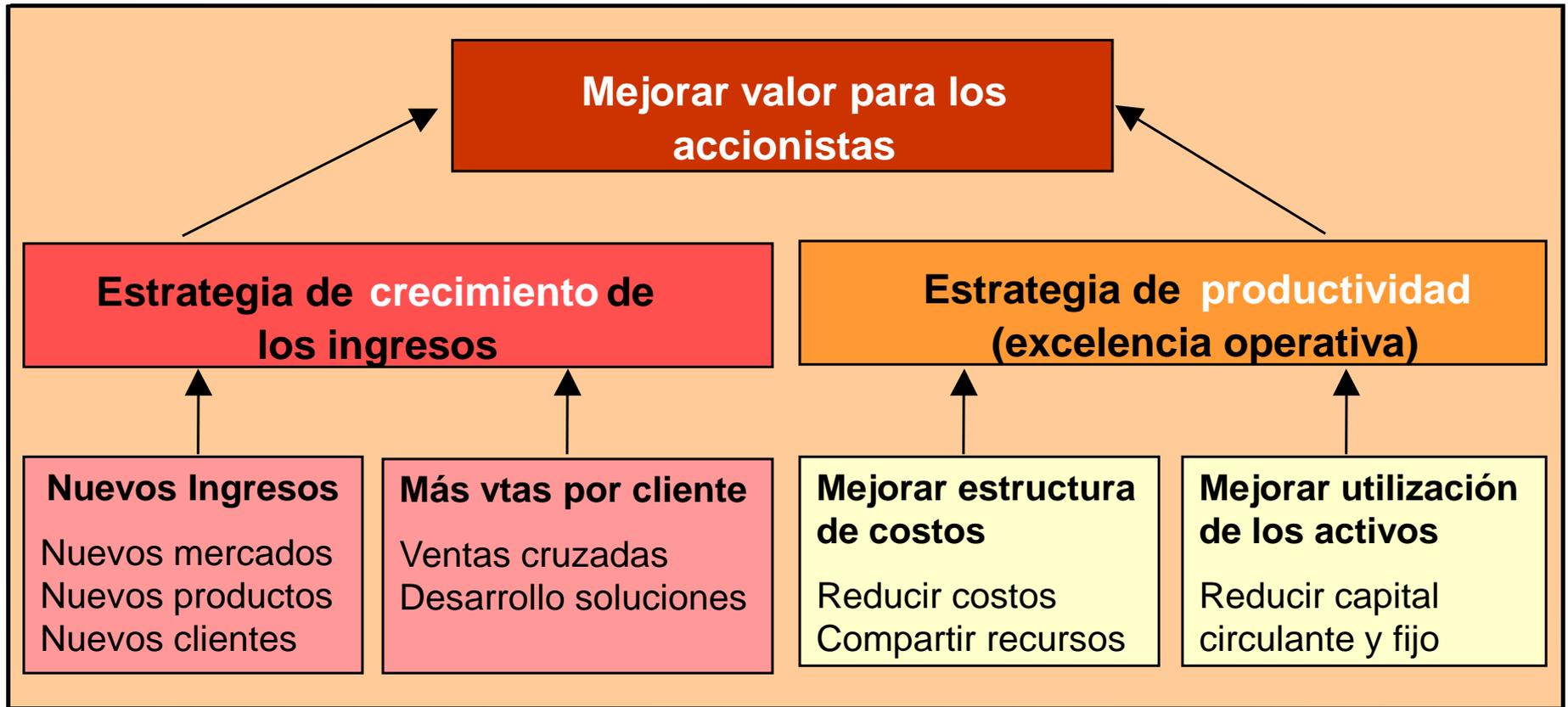
PERSPECTIVA DE LOS RESULTADOS FINANCIEROS

- Si tenemos éxito,
¿cómo nos verán
nuestros
accionistas?



PERSPECTIVA DE LOS RESULTADOS FINANCIEROS - OBJETIVOS

Mejorar el valor para los accionistas
PERSPECTIVA FINANCIERA



Mejorar valor para los accionistas: Objetivos

PERSPECTIVA FINANCIERA

ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS

ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO DE LOS INGRESOS (1)

Mayores ventas

- => Nuevas fuentes de ingresos
- > **nuevos mercados**
 - > **nuevos productos**
 - > **nuevos clientes**

Incrementar el Valor de los Clientes

- => Mayor relación con clientes actuales
- > **ventas cruzadas**
 - > **desarrollo de soluciones**
profundizar la relación con los clientes.

(1) => Incrementar los ingresos

Interconexiones: La **excelencia operativa** puede contribuir a incrementar los ingresos mejorando la experiencia de compra por parte del cliente.

PERSPECTIVA FINANCIERA

ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS

ESTRATEGIA DE PRODUCTIVIDAD (2)

Mejorar Estructura de Costes

=> Mayor eficiencia

- > **reducir los costos** directos de productos y servicios
- > **compartir los recursos** comunes con otras unidades de negocios

Mejorar la Utilización de Activos

=> Mayor rentabilidad s/ inversión (+ rot.)

- > **reducir el capital circulante y el capital fijo** mediante:
 - ° una mayor utilización
 - ° una adquisición más cuidadosa
 - ° la eliminación de parte de la base de activo fijo y circulante

(2) => Lograr la excelencia operativa

Interconexiones: Expandir la base de clientes puede contribuir a bajar los costes por unidad.

PERSPECTIVA FINANCIERA

OBJETIVOS E INDICADORES

**Estrategia
de
productividad
(mejorar
utilización
de
activos)**

- Eficiencia en la utilización del Capital circulante:
 - [saldo Clientes/Venta media diaria]
 - [saldo Proveedores/Compra media diaria]
 - [saldo Prod.Term./Venta media diaria]
 - [saldo Mat. Prima/Compra media diaria]
 - [saldo Prod. Semiterminado/Venta media diaria]
- Aumento del uso del Activo Inmovilizado
- Nivel de reutilización de Activos ociosos
- % Activos compartidos por distintas unidades de negocio de la empresa
- Rentabilidad:
 - Financiera --> [Beneficio neto/Fondos Propios]
 - Económica --> [Beneficio bruto/Activo Total neto]
 - de las Ventas --> [Beneficio neto/Ventas]
 - de las Inversiones --> [Beneficio bruto/Valor contable neto de las inversiones]

PERSPECTIVA FINANCIERA

EJEMPLOS DE OBJETIVOS

- Aumentar el valor económico de la empresa
- Aumentar la cuota de mercado
- Aumentar la facturación
- Introducirnos al mercado latinoamericano
- Captar segmento de profesionales
- Transformar clientes no rentables
- Reducir costos fijos
- Minimizar los costos de distribución
- Aumentar el uso del activo fijo
- Minimizar los activos ociosos

PERSPECTIVA DE LA PERCEPCIÓN DEL CLIENTE



- Para alcanzar mi visión, ¿cómo deben vernos nuestros clientes?

PERSPECTIVA DE LA PERCEPCIÓN DEL CLIENTE

ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS

ESTRATEGIA DE EXCELENCIA OPERATIVA

Las empresas que operan de forma excelente, proporcionan una **combinación de calidad, precio y facilidad de compra que nadie puede igualar**

Atributos producto / servicio

Precio

Calidad

Tiempo

Selección

Relación

Servicio

Relaciones

Imagen

Marca

PERSPECTIVA DE LA PERCEPCIÓN DEL CLIENTE

ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS

ESTRATEGIA DE INTIMIDAD CLIENTE

Una empresa que valora la intimidad con los clientes, **crea vínculos** con ellos, **conoce a las personas** a las que vende así como los productos y servicios **que necesitan**

Atributos producto / servicio

Precio

Calidad

Tiempo

Selección

Relación

Servicio

Relaciones

Imagen

Marca

PERSPECTIVA DE LA PERCEPCIÓN DEL CLIENTE

ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS

ESTRATEGIA DE LIDERAZGO DE PRODUCTO

Una empresa líder de un producto lo lleva al reino de **lo desconocido, lo no probado, o lo altamente deseable**

Atributos producto / servicio

Precio

Calidad

Tiempo

Funcio-
nalidad

Relación

Servicio

Rela-
ciones

Imagen

Marca

PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Clientes	Rentables	No rentables
Segmento seleccionado	Retener	Transformar
Segmento no seleccionado	Analizar viabilidad	Eliminar

PERSPECTIVA DEL CLIENTE

OBJETIVOS

Perspectiva del Cliente

Volumen de
Clientes
(participación en
el mercado y
adquisición de
nuevos clientes)

Satisfacción

Fidelización
(retención de
clientes)

Optimización
de los plazos de
entrega

Rentabilidad
por cliente

PERSPECTIVA DEL CLIENTE

OBJETIVOS E INDICADORES

Volumen de
Clientes
(participación en
el mercado y
adquisición de
nuevos clientes)

- % Crecimiento de la Cuota de mercado
 - a nivel regional / comercial / zonal
 - a nivel de segmento de mercado
 - por tipo de clientela
- % Ingresos provenientes de nuevos segmentos de mercado objetivos
- % nuevos clientes / clientela total
- % ingresos de clientes nuevos
- % nuevos clientes vía acción promocional
- % ingresos de nuevas zonas geográficas

PERSPECTIVA DEL CLIENTE

OBJETIVOS E INDICADORES

Existen 3 elementos que pueden condicionar claramente dicha satisfacción: **Precio, tiempo y calidad del servicio y/o producto.**



Satisfacción

PRECIO

- Benchmarking estratégico de precios
- % descuentos ofertados
- Evolución de los precios

TIEMPO

Ver: optimización de los plazos de entrega

PERSPECTIVA DEL CLIENTE

OBJETIVOS E INDICADORES

Satisfacción

CALIDAD

- % Quejas de clientes
- Nivel de garantía del servicio
- % de incidencias o defectos, Índice de error en los productos
- Nivel de atención personalizada
- % nivel de respuesta a las quejas
- Número de llamadas entrantes y salientes y promedios de duración
- Tiempos de disposición, y de ocupación de cada agente de ventas
- Tiempo medio de respuesta y porcentaje total de llamadas

PERSPECTIVA DEL CLIENTE

OBJETIVOS E INDICADORES

Fidelización
(retención de
clientes)

- % Lealtad del cliente:
 - Recompra / Cambios en el volumen de actividad
 - Intención de recompra o cambio de volumen
 - Recomendaciones a otros clientes potenciales
- % clientes que compran después de una subida considerable de precios
- Índice de repetición de compra (Frecuencia)
- Tiempo medio de retención del cliente

PERSPECTIVA DEL CLIENTE

OBJETIVOS E INDICADORES

- % Ingresos por pedidos
- Desviaciones en precios
- Análisis de márgenes brutos
- Cálculo neto de pérdidas y ganancias
- % de cantidades devueltas por segmento de clientes
- Rentabilidad por cliente y canal de distribución
- Nivel de costes por prestaciones de servicios asociados con el producto
- Tiempo destinado a operaciones no cerradas
- Promedios de valoración de operaciones comerciales
- Repercusiones en los ingresos a partir del ciclo de ventas

PERSPECTIVA DEL CLIENTE

OBJETIVOS E INDICADORES

Optimización
de los plazos de
entrega

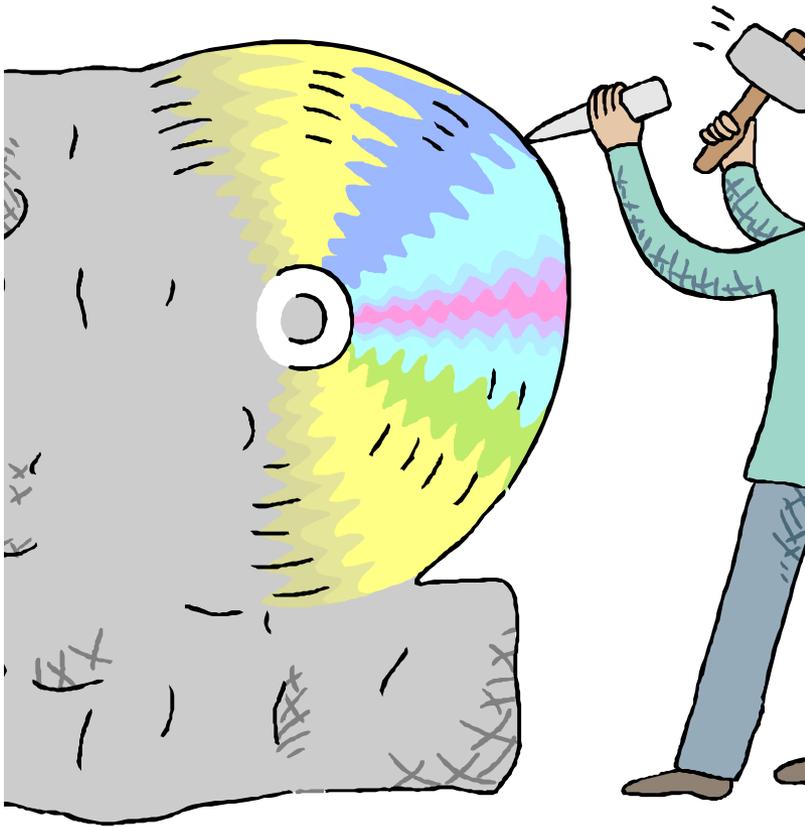
- % Puntualidad y garantías en cumplimiento de servicio
- % puntualidad en entrega de productos
- % de reparaciones efectuadas por unidad temporal
- % reducción en los tiempos de espera de asistencia técnica
- % reducción tiempos de espera para la recepción del servicio que ofrece la empresa.

PERSPECTIVA DEL CLIENTE

EJEMPLOS DE OBJETIVOS

- Alcanzar precios altamente competitivos
- Limpieza, comodidad y ambiente agradable
- Cordialidad de atención y trato amable
- Alta velocidad de respuesta ante reclamos
- Minimizar los tiempos de espera en colas
- Justa variedad de productos o servicios
- Rapidez en las entregas
- Asesoramiento personalizado
- Fuerte imagen de marca

PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS



- Para satisfacer a mi cliente, ¿en qué procesos debo destacar?

PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS - OBJETIVOS

Procesos internos que forman la cadena de valor
PERSPECTIVA INTERNA

Proceso de
Innovación

Proceso de
Gestión del
Cliente

Proceso
Operativo

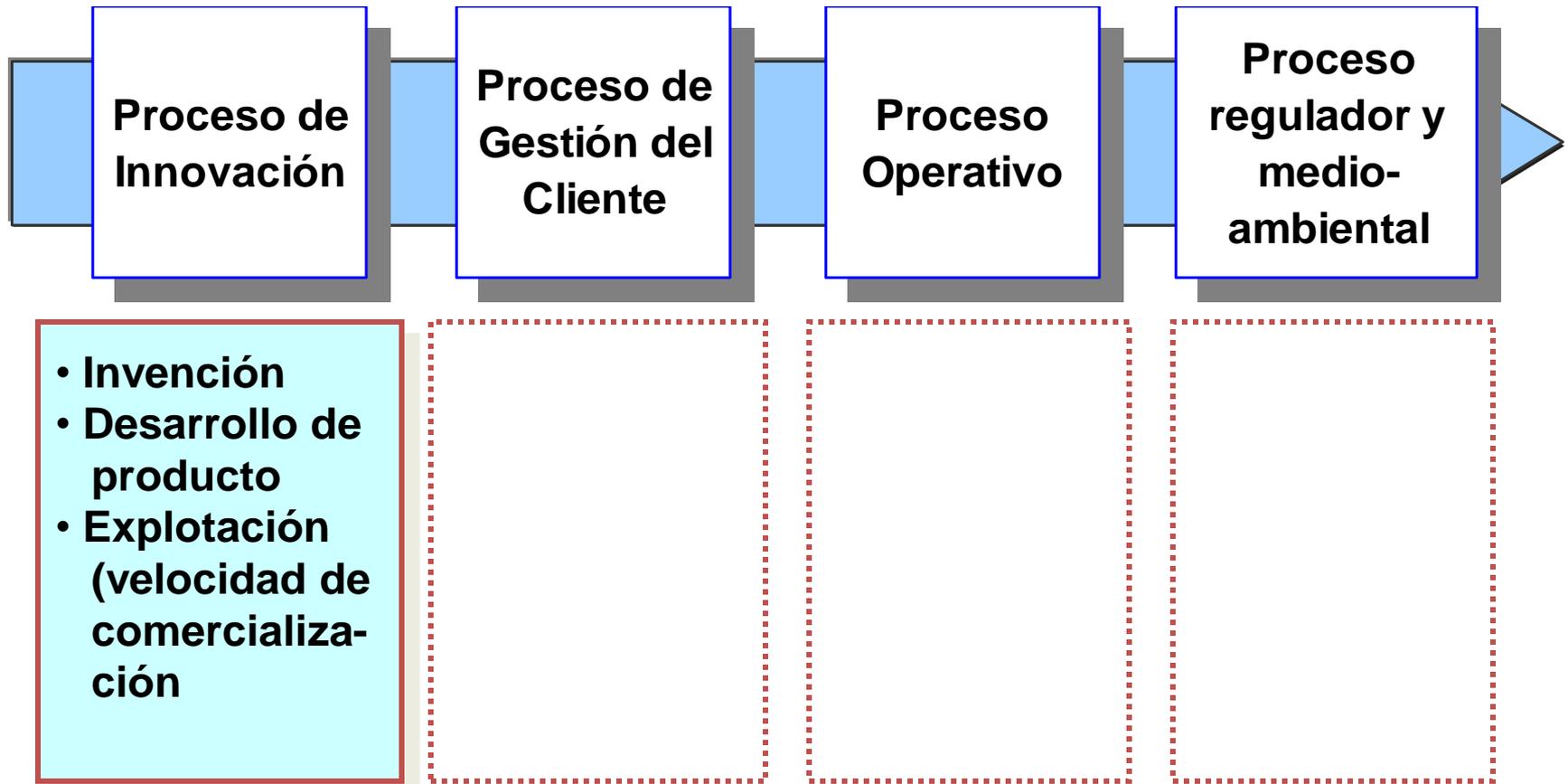
Proceso
regulador y
medio-
ambiental



PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS - OBJETIVOS

ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS

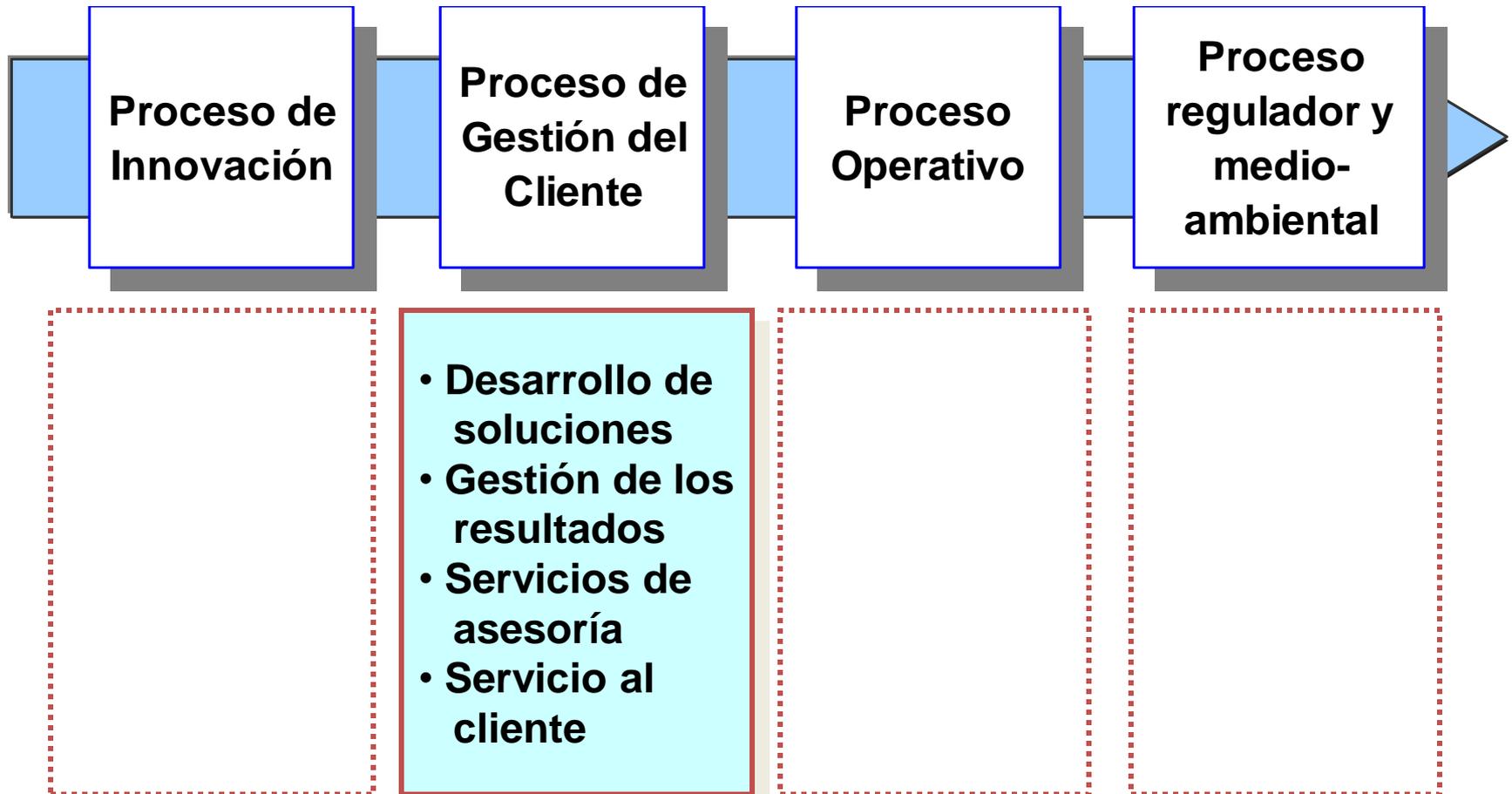
LIDERAZGO EN PRODUCTO



PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS - OBJETIVOS

ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS

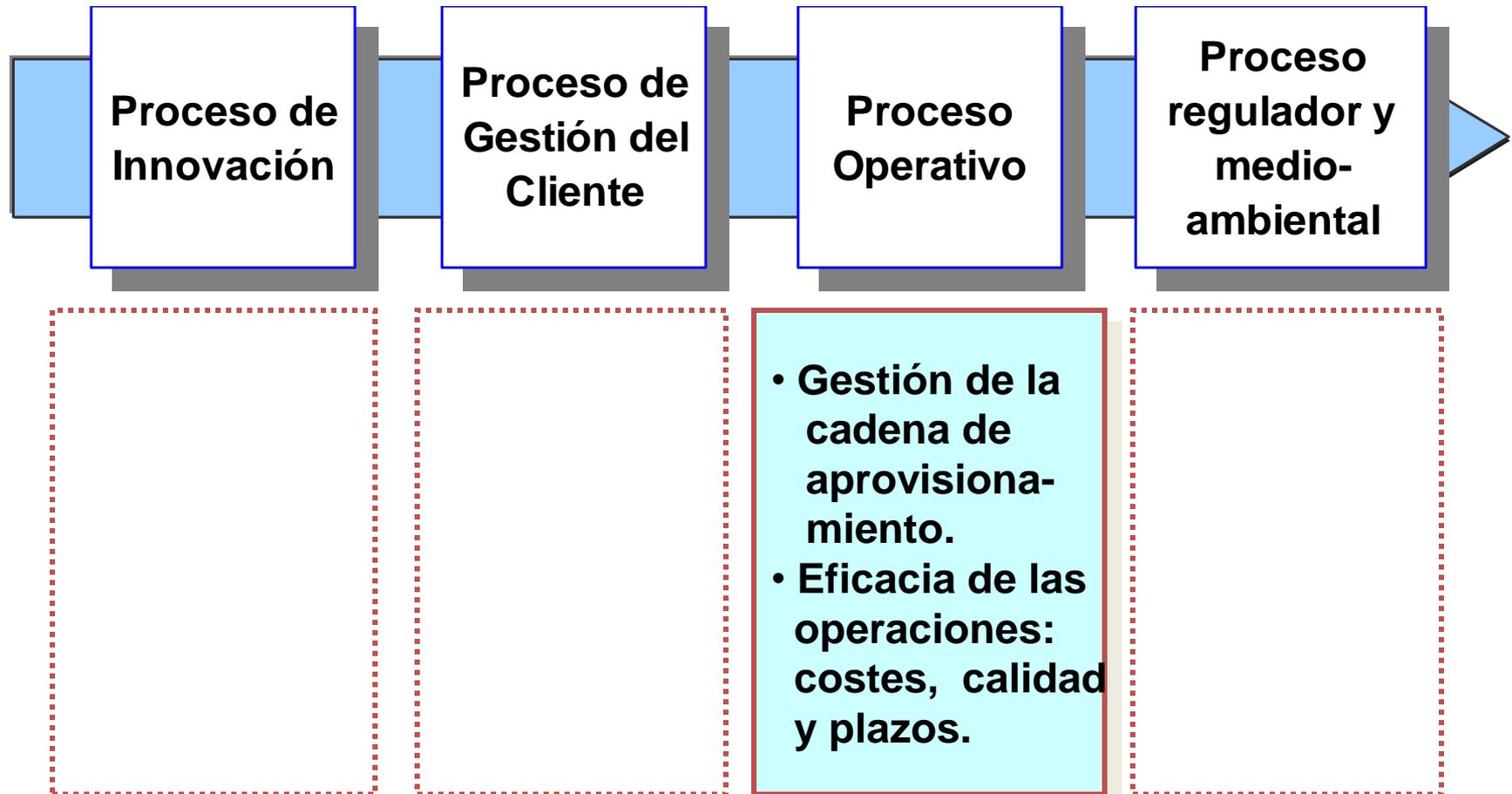
INTIMIDAD DEL CLIENTE



PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS - OBJETIVOS

ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS

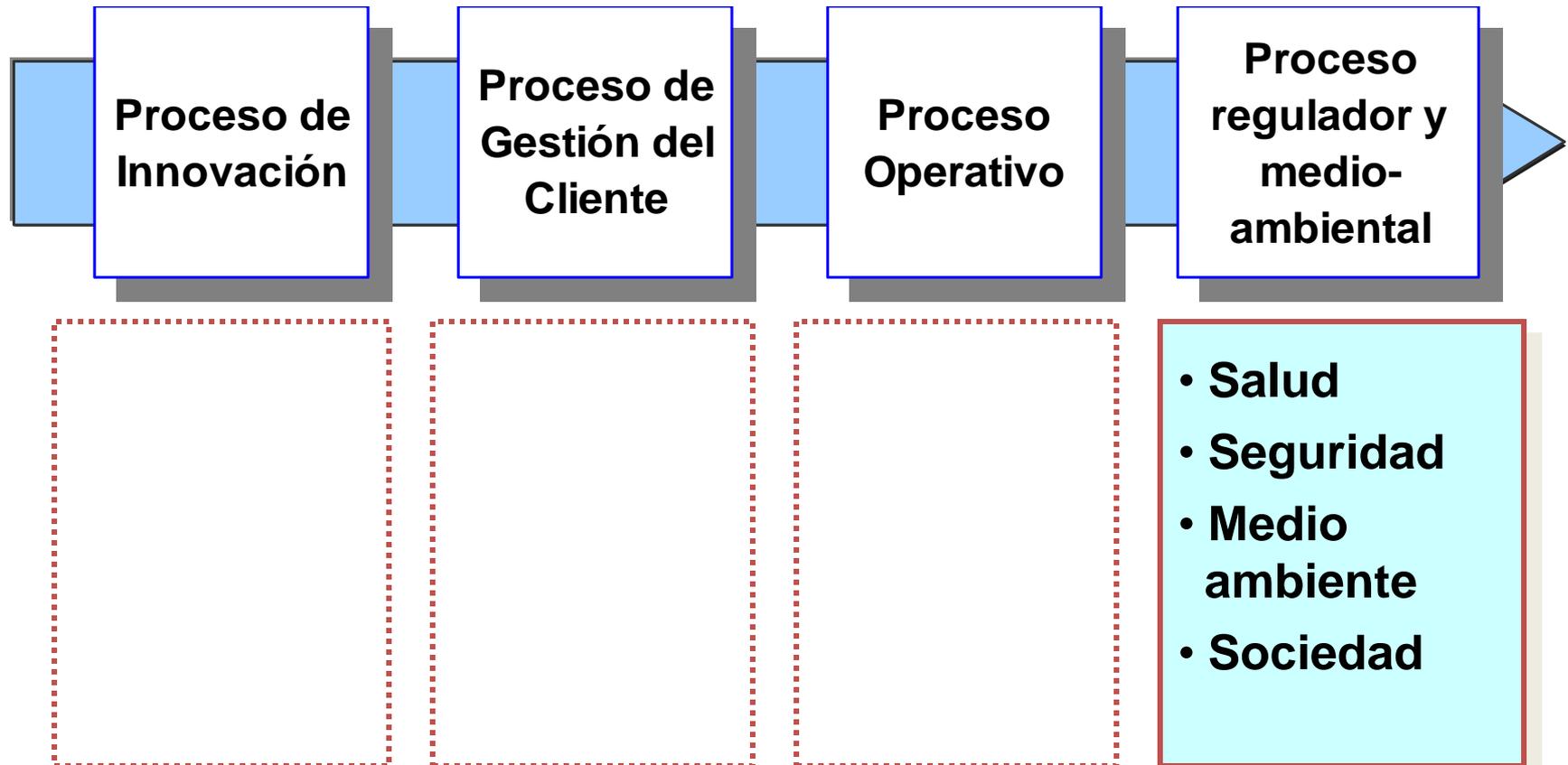
EXCELENCIA OPERATIVA



PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS - OBJETIVOS

ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS

BUEN CIUDADANO EMPRESARIAL



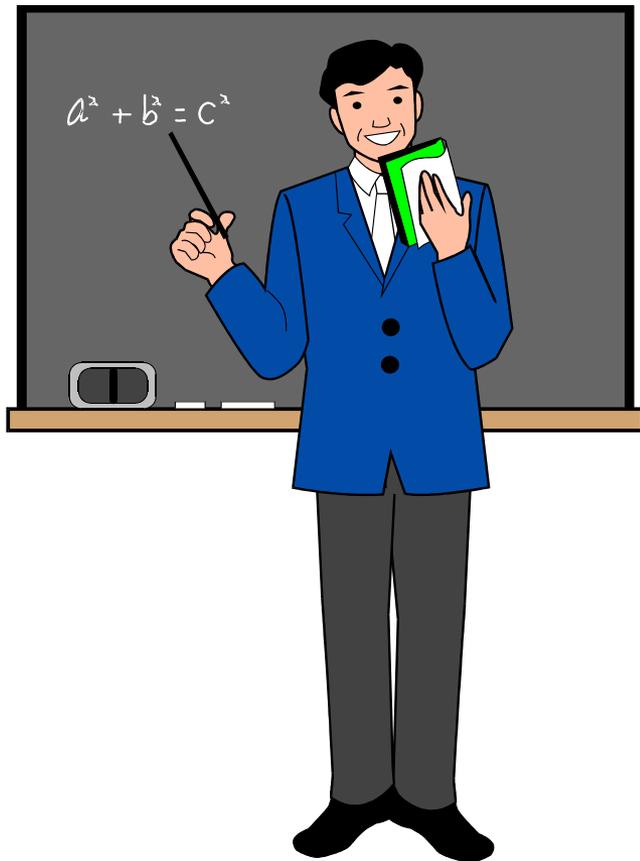
PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS

EJEMPLOS DE OBJETIVOS

- PROCESOS DE INNOVACIÓN
 - Mejorar el índice de investigaciones exitosas
 - Minimizar los tiempos de introducción de nuevos productos al mercado
 - Asegurarse que las ideas de servicio al cliente lleguen a I + D
- PROCESOS DE GESTIÓN DEL CLIENTE
 - Conocer profundamente las necesidades de los clientes
 - Respaldar a los empleados de primera línea con la información que necesitan
 - Poner el conocimiento de la empresa a disposición del cliente
- PROCESOS DE EXCELENCIA OPERATIVA
 - Minimizar los desechos
 - Minimizar los tiempos de proceso
 - Minimizar los reprocesos
 - Minimizar los problemas entre la casa matriz y el franquiciado.
 - Mantener perfectamente limpios, ordenados y bien presentados los locales.
 - Minimizar los impacto ambientales

PERSPECTIVA DE LAS CONDICIONES NECESARIAS

APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO



- Para alcanzar mi visión, ¿cómo debe aprender y mejorar mi organización?

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Define los activos intangibles necesarios

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Una fuerza laboral motivada y preparada

**Competencias
estratégicas**

**Tecnologías
estratégicas**

**Clima para
la acción**

PERSPECTIVA DE LAS CONDICIONES NECESARIAS - OBJETIVOS

Define los activos intangibles necesarios
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Una fuerza laboral motivada y preparada

**Competencias
estratégicas**

Habilidades

Conocimientos

**Tecnologías
estratégicas**

Infraestructura

Aplicaciones

**Clima para
la acción**

Conciencia

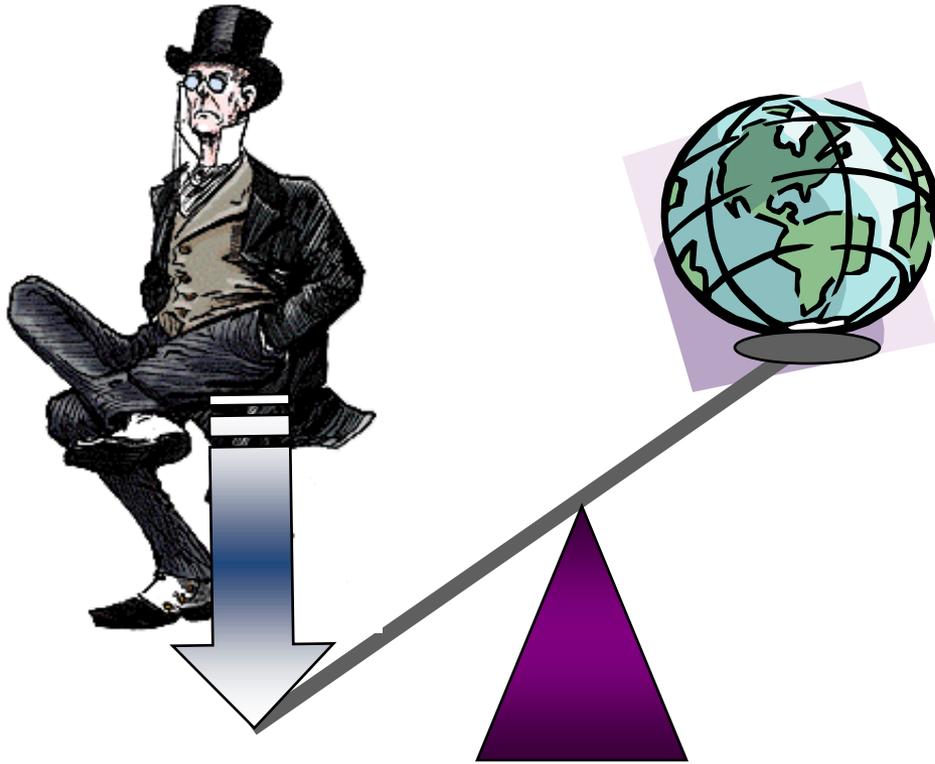
Alineación

Disponibilidad

Motivación

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

EL MAPA ESTRATÉGICO



- Identificando las relaciones de causa y efecto.

El Mapa Estratégico del CMI sirve para describir la Estrategia

- El Mapa Estratégico **explicita las hipótesis** de la Estrategia.
- El Mapa Estratégico **describe** el proceso de transformación de los activos intangibles en resultados tangibles.
- Cada Indicador del CMI encaja en una cadena de relaciones **“medios a fines”** que conecta los resultados deseados de la estrategia con los inductores que lo harán posible.
- Es una poderosa herramienta para **comunicar** la estrategia.

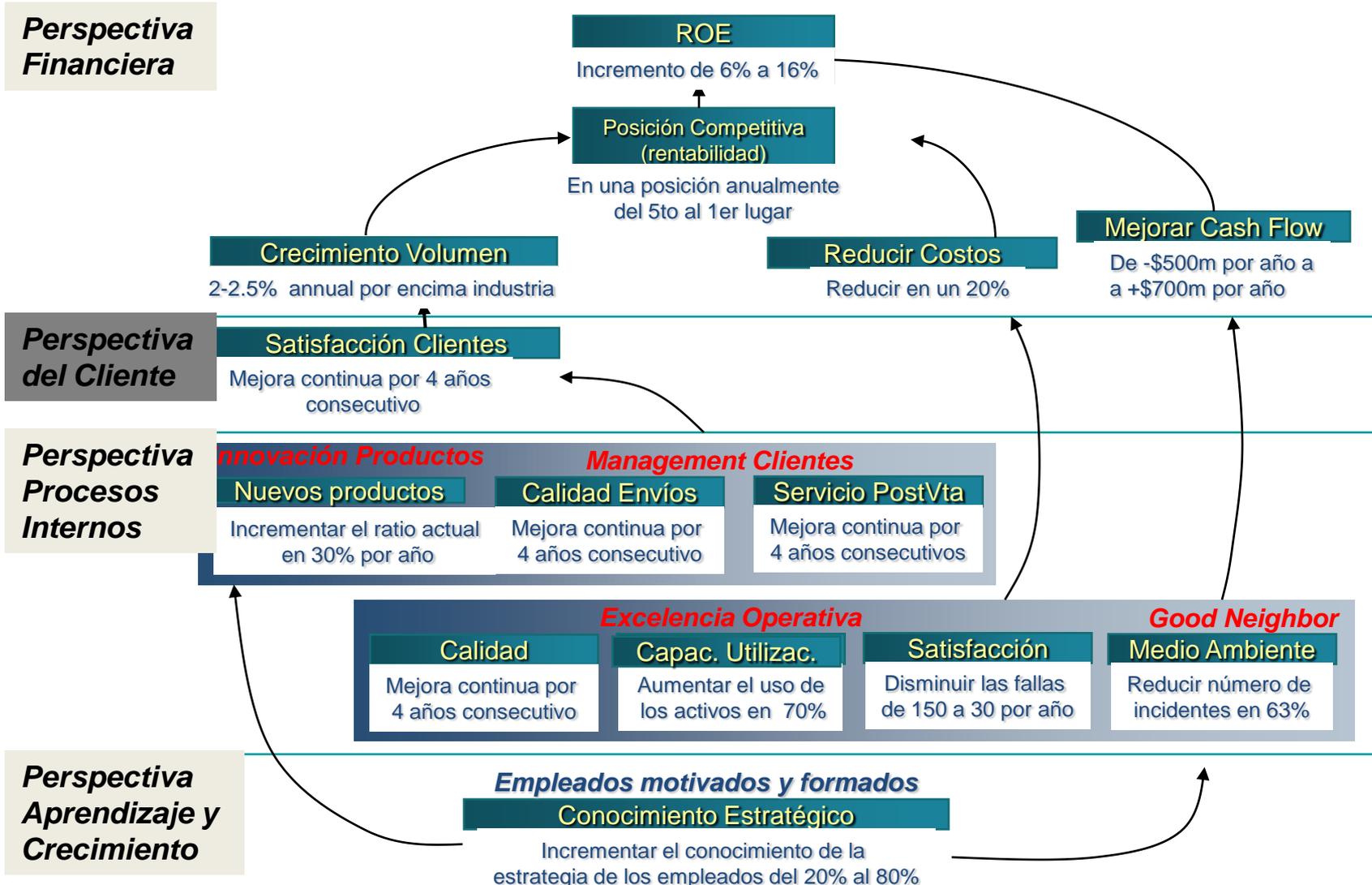
Mapa Estratégico

Estrategia de Crecimiento

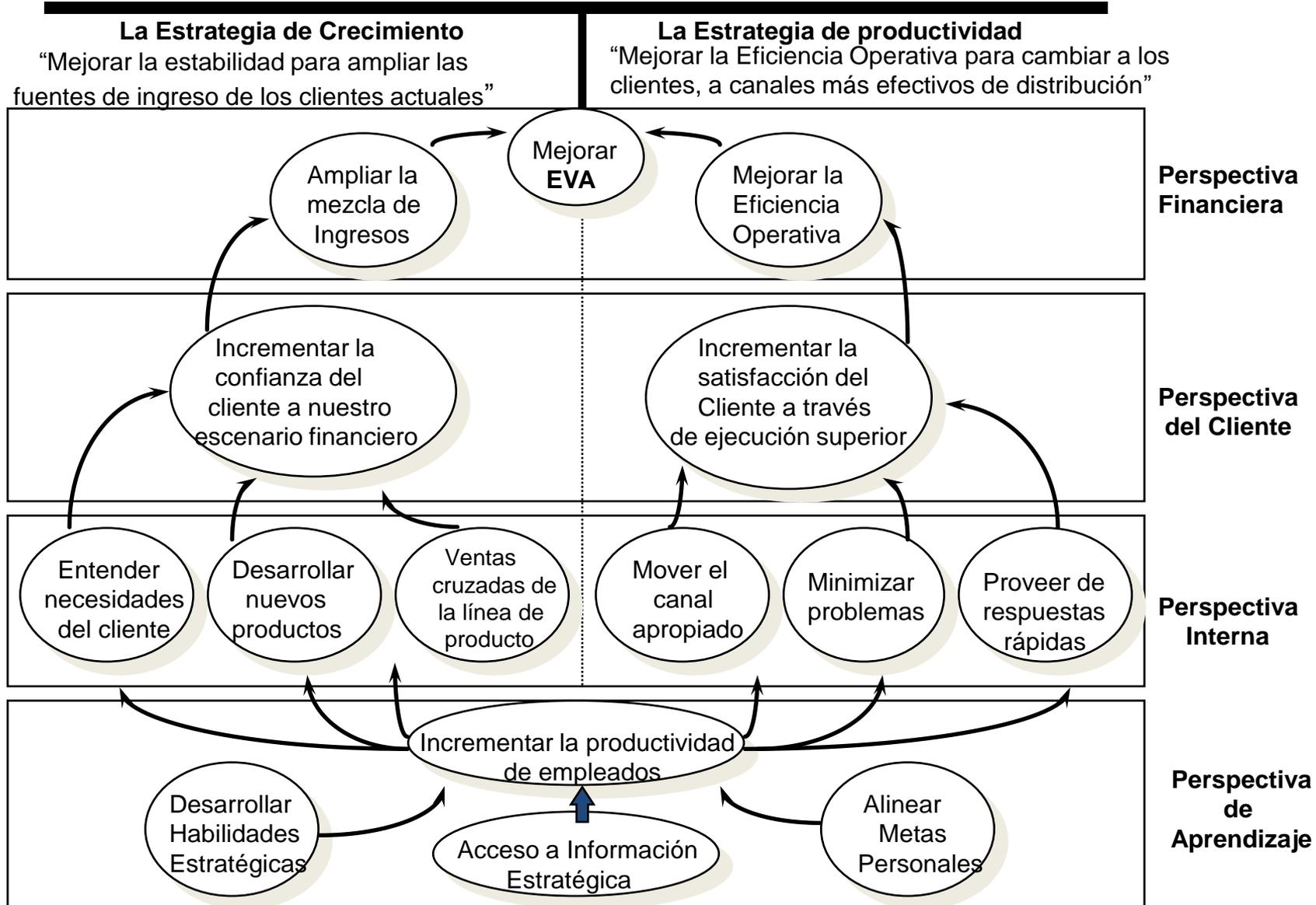
Mejorar la calidad de nuestros ingresos entendiendo las necesidades de los clientes de acuerdo a nuestra diferenciación

Estrategia de Productividad

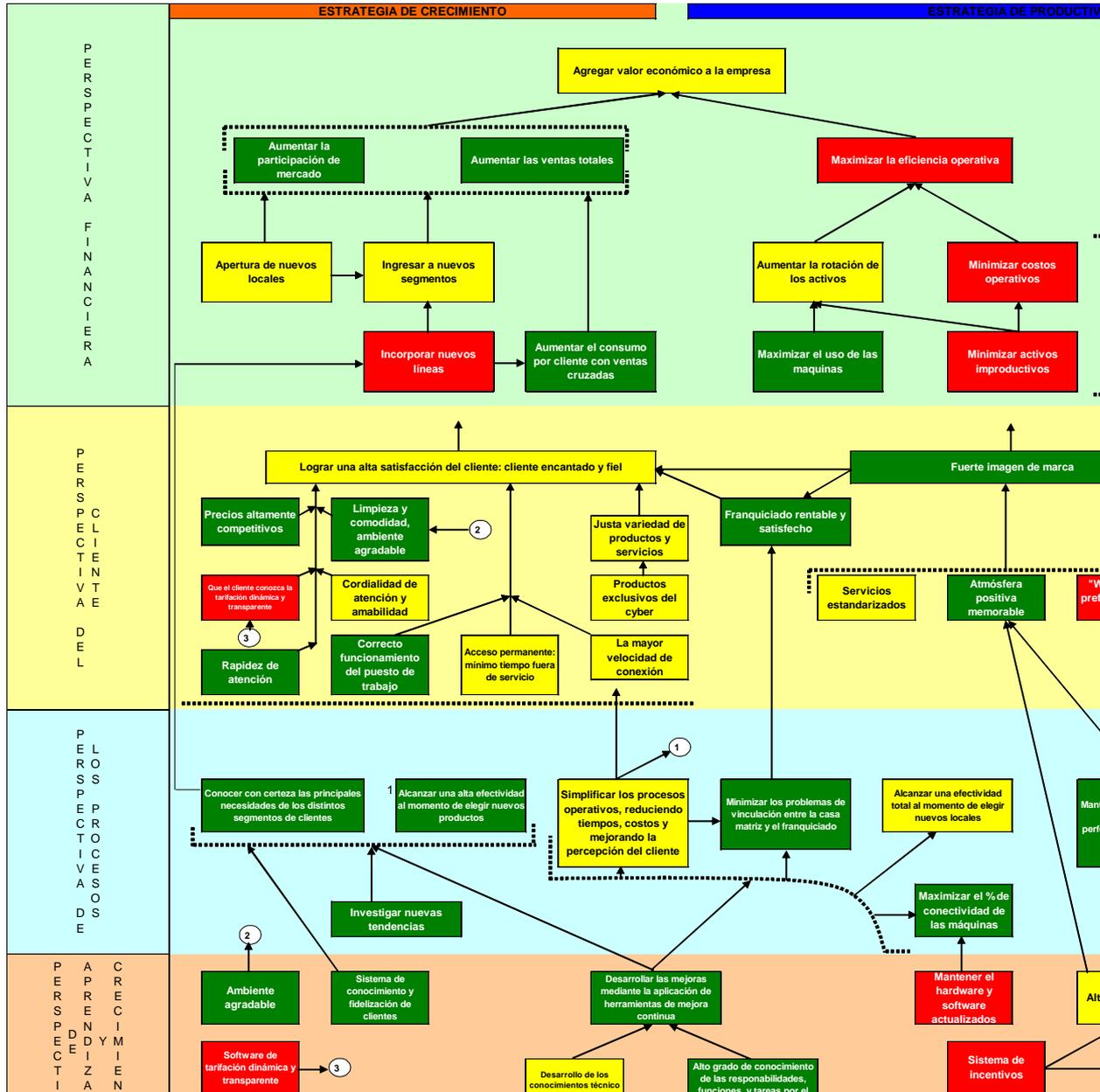
Maximizar la utilización de los activos y conducir el negocio a reducir los costos.



El CMI es más que un simple grupo de indicadores de gestión

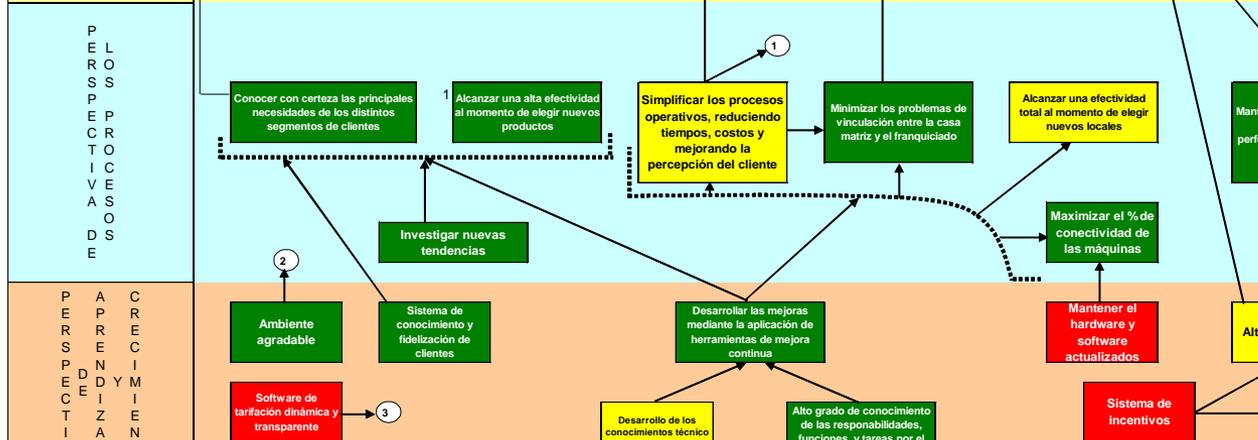
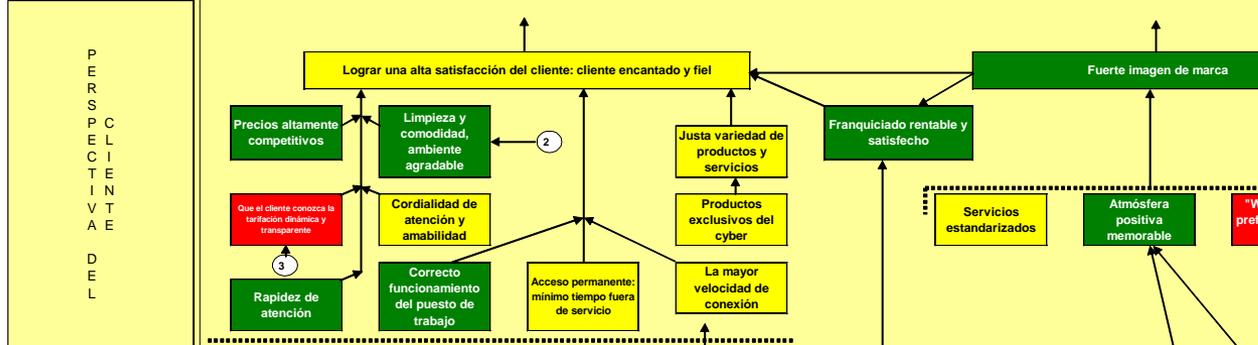


Mapa Estratégico de Control

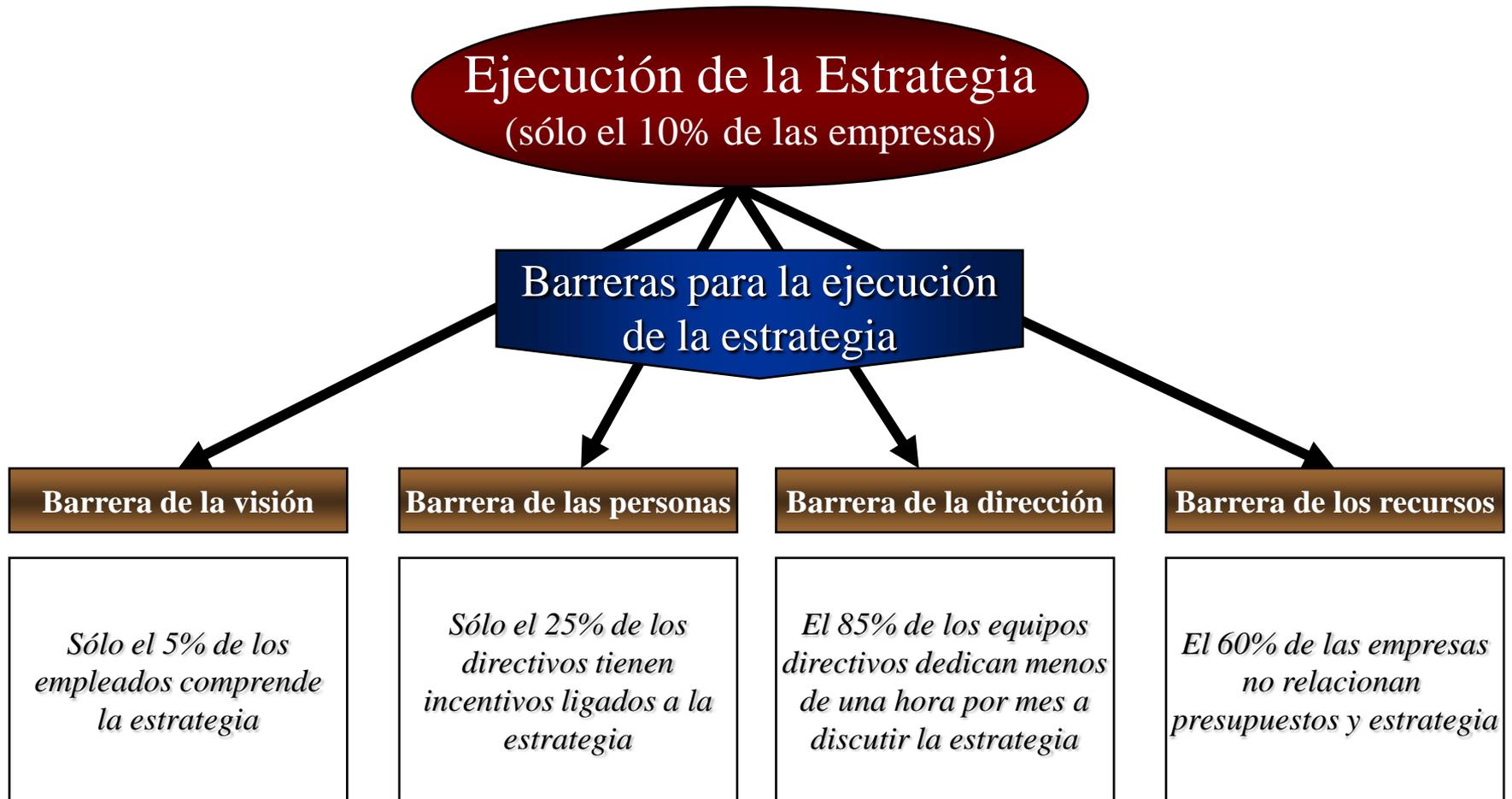


Control
at first glance
(CFG)
-a primera vista-

Controlando
por
Excepción



CMI Dificultad en la Implantación



Un buen Tablero de Comando debe contemplar cuatro puntos...



Criterio para un buen Tablero de Comando

#1. Relación Causa y Efecto

Cada objetivo relacionado, debe ser parte de una cadena de causa y efecto, que representa la Estrategia.

#2. Ligada a Resultados Financieros

Cada medida relacionada, debe relacionarse a resultados financieros.

#3. Medidas de Desempeño

Un equilibrio entre medidas de resultados y de desempeño.

#4. Iniciativas que Originen Cambios

Se deben elegir algunas medidas que provocan el Cambio de sus Procesos.

Un buen Tablero de Comando deberá relatar la historia de su Estrategia

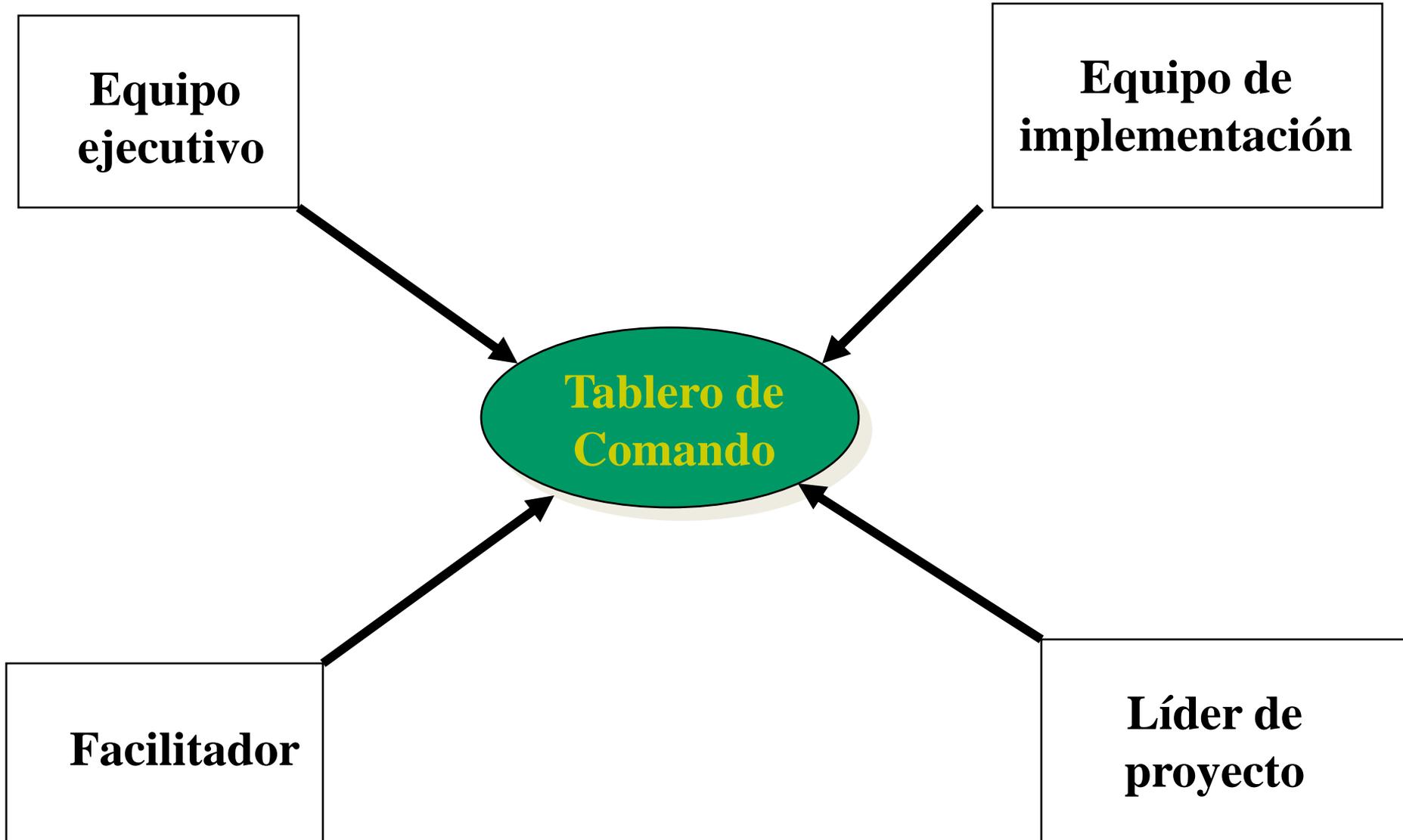
Algunas barreras a la implementación del Tablero de Comando

- Una cultura basada en el pensamiento cortoplacista
- Que los máximos ejecutivos piensen que ya tienen las medidas adecuadas.
- La falta de involucramiento de los máximos ejecutivos
- Hablar de estrategia y basar las compensaciones en resultados financieros de corto plazo
- No hay que descartar el concepto por no tener todas las piezas. *Cuando hay hambre, medio sandwich es mejor que nada.*

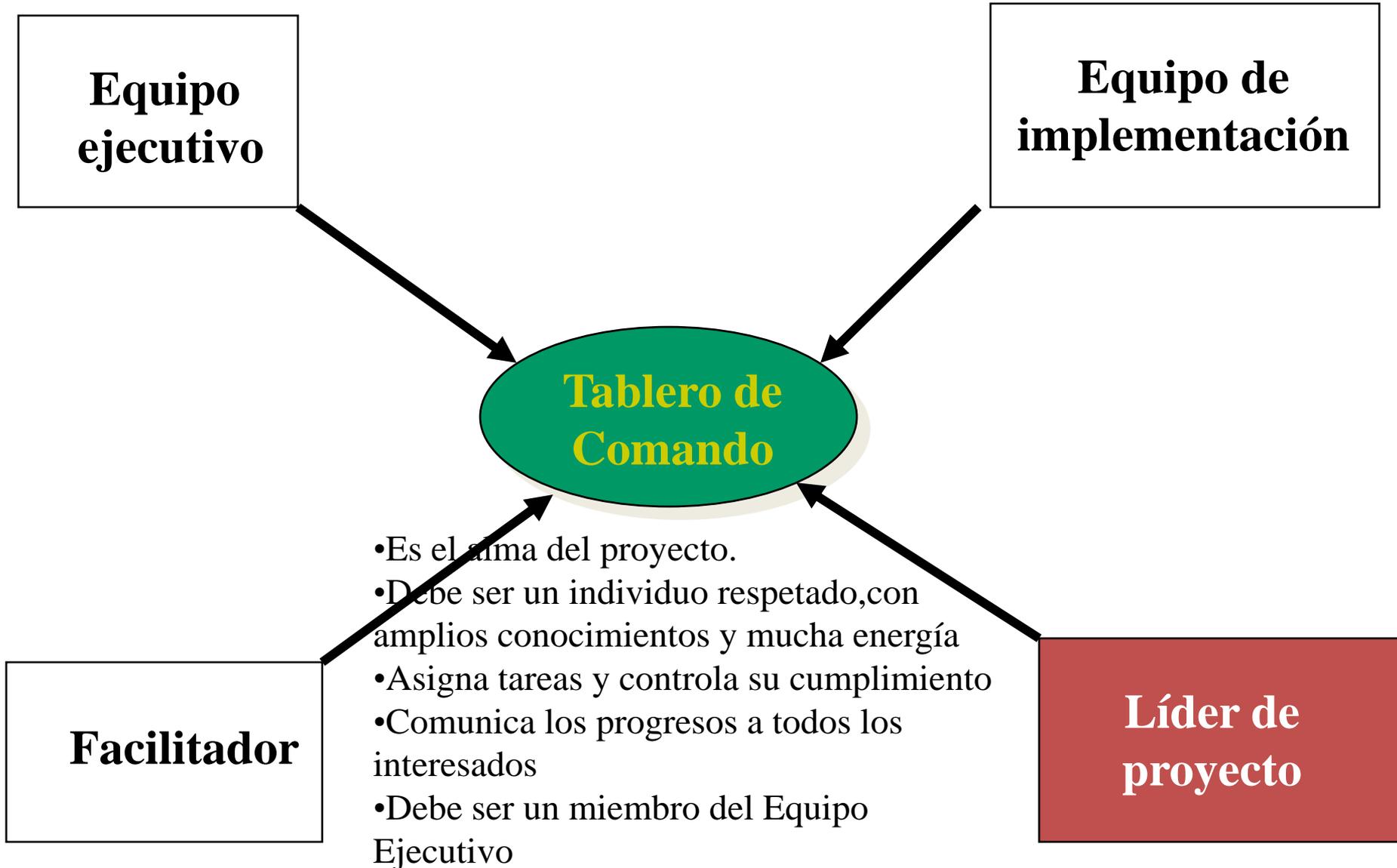
Se necesita un gran impulso de la Dirección para su aplicación...

- Debe estar impulsado desde arriba
 - Director General (dueño) debe sponsorarlo
 - Compromiso del equipo de ejecutivos líderes
- Se requiere un claro sentido de compromiso para:
 - Impulsar el cambio
 - Aclarar y lograr consenso sobre la estrategia
 - Focalizar la organización
 - Lograr la integración entre áreas

Se necesita crear al menos cuatro equipos de implementación...



Se necesita crear al menos cuatro equipos de implementación...



Conclusiones

- El Tablero de Comando no es un grupo de indicadores aislados.
- El Tablero de Comando traduce la Visión y la Estrategia en Indicadores de Gestión.
- El Tablero de Comando relaciona indicadores financieros y no financieros.
- Su mayor fortaleza es la relación causa-efecto.
- La puesta en marcha del Tablero de Comando necesita del compromiso de toda la organización. De arriba hacia abajo.

**FUNDAMENTAL MIRAR EL OBSTACULO
QUE VIENE DELANTE, NO EXPLICAR
EL QUE PASAMOS ATRAS**

Preguntas?

Muchas Gracias