

Administración Estratégica

**Planeamiento Estratégico, Balaced Scorecard y
Gestión por competencias bajo la Metodología Efectivista**



Incluye software Profesional de
Plan Estratégico, Balanced Scorecard

**Dr. Guillermo A. Bocangel Weydert
Mg. Gabriel Alfonso Loayza Inga
Mg. Guillermo A. Bocangel Marin**

Segunda Edición

Mg. Gabriel Alfonso Loayza Inga
Mg. Guillermo A. Bocangel Marín

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

**PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO, BALANCED SCORECARD Y
GESTIÓN POR COMPETENCIAS BAJO LA METODOLOGÍA
EFECTIVISTA**

Segunda edición

Dr. Guillermo Bocangel Weydert , Editor

Administración Estratégica

Planeamiento Estratégico, Balanced Scorecard y Gestión por Competencias
Bajo La Metodología Efectivista

Autores:

© Dr. Guillermo Bocangel Weydert

© Mg. Gabriel Alfonso Loayza Inga

© Mg. Guillermo A. Bocangel Marín

Editado por:

© Dr. Guillermo Bocangel Weydert

Complejo habitacional las torres templo 11. B-21 Amarilis- Huánuco

Telef. 947500870

gbocangel@hotmail.com

Huánuco-Perú

Segunda edición, noviembre 2020

Tiraje 250 ejemplares

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2020-07942.

ISBN. 978-612-00-5625-7

Se terminó de imprimir en noviembre del 2020 en:

Gráfica Señor de Burgos S. R. L.

Prado N° 565 - Huánuco

CONTENIDO

Introducción.....	VII
PARTE I	9
EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y EL BALANCED SCORECARD	9
Capítulo 1	10
INTRODUCCIÓN AL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	10
1.1 ¿Qué es la Administración Estratégica?.....	10
1.2 ¿Qué es el Planeamiento Estratégico?	11
1.3 Modelos de Gestión del Conocimiento.	12
1.4 ¿Qué es el Balanced Scorecard - BSC?.....	40
1.5 ¿Qué es el Efectivismo?.....	41
1.5.1 El pensamiento efectivista.....	41
1.5.2 El modelo Efectivista.....	42
1.6 El Modelo de Administración Estratégica bajo la filosofía Efectivista	44
PARTE II	45
EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	45
Capítulo 2.....	46
EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	46
2.1 La Misión.....	46
2.2 La Visión	48
2.3 Los Valores.....	48
2.4 Validación matemática del direccionamiento estratégico bajo la filosofía del BSC.....	49
2.5 CASO: Empresa de Servicios Logísticos GUIGA.....	53

PARTE III	59
EL DIANÓSTICO	59
Capítulo 3	60
EL DIAGNÓSTICO INTERNO	60
3.1 Las Fortalezas y Limitaciones	61
3.2 Validación Matemática Diagnóstico Interno Bajo la filosofía BSC, uso de la Matriz de Factores Internos (MFI)	62
3.3 CASO: Empresa de Servicios Logísticos GUIGA	64
Capítulo 4	66
EL DIAGNÓSTICO EXTERNO	66
4.1 Las Oportunidades y Riesgos	66
4.2 Validación Matemática Diagnóstico Interno Bajo la filosofía BSC, uso de la Matriz de Factores Externos (MFE)	67
4.3 CASO: Empresa de Servicios Logísticos GUIGA	69
4.4 El Análisis de la Competencia.	70
4.5 Determinación de los Factores Críticos de Éxito (FCE)	70
4.6 Análisis del Perfil Competitivo en las Organizaciones, uso de la Matriz del Perfil Competitivo (MPC)	71
4.7 CASO: Empresa de Servicios Logísticos GUIGA	74
PARTE IV	77
FORMULACIÓN, VALIDACIÓN Y SELECCIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	77
Capítulo 5	78
FORMULACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	78
5.1 Determinación de Variables: Matriz FLOR	78
5.2 Redacción de Objetivos Estratégicos	78
5.4 CASO: Empresa de Servicios Logísticos GUIGA	81
PARTE V	85

ALINEAMIENTO Y PRESENTACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	85
Capítulo 6.....	86
ALINEAMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	86
6.1 Alineamiento Estratégico de los Objetivos Estratégicos vs ADN´s de Visión – Misión.....	86
6.2 Incorporación de Objetivos Estratégicos de Visión y Misión.	87
6.3 CASO: Empresa de Servicios Logísticos GUIGA.....	87
PARTE VI.....	93
BALANCED SCORECARD	93
Capítulo 7.....	94
MAPA ESTRATÉGICO.....	94
7.1 Determinación de las Perspectivas	94
7.2 Despliegue de los Objetivos Estratégicos.....	97
7.3 Causa – Efecto y Agrupamiento Estratégico	98
7.4 CASO: Empresa de Servicios Logísticos GUIGA.....	98
Capítulo 8.....	102
MATRIZ TABLERO DE COMANDO.....	102
8.1 Matriz Tablero de Comando.....	102
8.2 Ficha de Objetivos	103
8.3 Ficha de Indicadores.....	103
8.5 Ficha de Iniciativas - Despliegue del BSC Corporativo	105
8.6 Priorización de Iniciativas – QFD (Objetivos vs Iniciativas).....	105
8.7 Seguimiento – Diagrama de Actividades	107
8.8 CASO: Empresa de Servicios Logísticos GUIGA.....	108
Capítulo 9.....	130
SOFTWARE.....	130
9.1 Establecimiento de Metas Estratégicas	130
9.2 Tablero de Control	132

9.3	Comparación de Indicadores	132
9.4	CASO: Empresa de Servicios Logísticos GUIGA.....	134
Capítulo 10.....		136
ALINEAMIENTO – SINCRONIZACIÓN ESTRATÉGICA		136
10.1	Planeamiento Hoshin Kanri - Despliegue de la Estrategia.....	138
10.2	Planeamiento Estratégico de las Unidades de Negocio.....	145
10.3	Despliegue de Objetivos Estratégicos Corporativos - Metodología Hoshin Kanri.....	147
10.4	Balanced Scorecard de las Unidades de Negocio.....	147
10.5	CASO: Empresa de Servicios Logísticos GUIGA.....	148
PARTE VII.....		193
CULTURA DE EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA		193
Capítulo 11.....		194
GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y EVALUACIÓN 360° BAJO LA FILOSOFÍA DEL BSC		194
11.1	Alineamiento Estratégico	199
11.2	Definición y Priorización de Competencias corporativas: Uso del diccionario de competencias.....	199
11.3	Evaluación de Competencias corporativas: Definición de rangos: teórico versus real.....	200
11.4.	Definición de Puestos y priorización de competencias específicas.....	202
11.5	Evaluación del desempeño: Feedback 360 grados	203
11.6	Definición de Planes de Capacitación.....	204
11.7	CASO: Empresa de Servicios Logísticos GUIGA.....	204
ANEXO I.....		219
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....		219
ANEXO II.....		229
AUDITORÍA GERENCIAL		229

ANEXO III.....	233
MATRICES DE COMBINACIÓN.....	233
BIBLIOGRAFÍA	257

Introducción

En estos últimos años, gran parte de las organizaciones en el mundo vienen fracasando debido a su incapacidad para adaptarse a los grandes cambios del entorno. Las organizaciones son exitosas cuando sus elementos dirigenciales han logrado desarrollar su capacidad para captar lo que está pasando en el medio ambiente externo e interno y, a partir de ello, conducir estratégicamente a sus organizaciones.

Lograr captar los cambios y plasmar estrategias exitosas requiere de un aprendizaje organizacional, y para ello, la experiencia gerencial indica que se debe llevar a cabo un proceso de planeamiento estratégico basado en el aporte de los múltiples actores que conforman la organización, dentro del marco de su propia cultura organizacional. Esta es la mejor alternativa para encaminar a una organización al cumplimiento de su misión y brega por alcanzar su visión.

Las organizaciones están lejos de la clásica visión de ser entidades en las que reinaba la homogeneidad y el consenso, por el contrario, el conflicto signa su actividad, de allí *planificar* se convierte, también, en un ejercicio de negociación entre los diferentes grupos de interés que tiene toda organización.

Los párrafos anteriores resumen el marco conceptual con el cual se elaboró este libro. La presentación temática seguirá el camino más adecuado para su adecuada comprensión.

PARTE I

EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y EL BALANCED SCORECARD

Capítulo 1. Introducción al Planeamiento Estratégico y el Balanced Scorecard

Capítulo 1

INTRODUCCIÓN AL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

1.1 ¿Qué es la Administración Estratégica?

La *administración estratégica* es el proceso mediante el cual las organizaciones formulan, implementan y evalúan decisiones multidisciplinarias que le permitan lograr sus objetivos. En ese sentido, integra diferentes áreas de la organizaciones, tales como: administración, marketing, finanzas y la contabilidad, producción, operaciones, investigación y desarrollo, sistemas de información con el fin de que se tomen decisiones adecuadas para alcanzar el éxito de la organización. Entonces, a través de la administración estratégica las organizaciones identifican y aprovechan las oportunidades existentes de manera proactiva en lo referente a la proyección de su futuro.

Por otra parte, el término “plan estratégico” es muy utilizado en la actualidad tanto por organizaciones privadas y públicas, y se refiere al plan que resulta del proceso de planeación estratégica. A veces confunden la definición de estos términos, pero en este texto buscamos que el lector los logre distinguir con claridad. El proceso de planeación estratégica forma parte de la administración estratégica, y corresponde al arduo y difícil proceso de seleccionar entre distintas alternativas que lleven a que la organización logre sus objetivos.¹

¹ Fred R. David (2017). Conceptos de Administración estratégica, pag. 5.

1.2 ¿Qué es el Planeamiento Estratégico?

ESTRATEGIA

Quinn (1980), define Estrategia como: “el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus fortalezas como en sus debilidades internas, los recursos de la organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los competidores inteligentes”.

El concepto de estrategia conlleva a la interpretación de la empresa como un sistema que tiene que interactuar con su entorno o suprasistema para subsistir.

La **estrategia** de una empresa define la posición que ésta opta con relación al entorno presente y futuro.

“El planeamiento estratégico es un proceso que conduce a la definición de la estrategia”.

Este proceso consiste en obtener, procesar y analizar información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la organización hacia el futuro.

Se debe presentar especial atención a la influencia importante y muchas veces determinante de la cultura de la empresa y de los valores de los dirigentes.

La concepción del entorno completa las ideas centrales del planeamiento estratégico, siendo un conjunto de fuerzas de oportunidades y de riesgos, que la empresa enfrenta con sus propias fortalezas y limitaciones, configurándose un

proceso que consiste en contrastar las oportunidades y los riesgos con las fortalezas y las limitaciones para generar una variedad de opciones, lo que conduce a una decisión de elección. El resultado de este proceso define la posición que la empresa ha de adoptar con relación al entorno.

1.3 Modelos de Gestión del Conocimiento.

Un modelo de gestión del conocimiento es una imitación simplificada del mismo y del cual se espera que ayude a entenderlo mejor. Este modelo puede ser representado por un plan, un diagrama, un programa de ordenador, incluso sólo una imagen, entre otros. Su valor radica en la capacidad de sugerir cómo funciona o podría funcionar en la realidad.

Un modelo de gestión del conocimiento ha de reproducir adecuadamente, entre otros, los procesos de:

- Identificación del conocimiento deseado.
- Identificación del conocimiento disponible.
- Definición del GAP de conocimiento.
- Generación o adquisición del conocimiento que necesitamos.
- Representación del conocimiento.
- Clasificación, estructuración y archivo del conocimiento.
- Transmisión y difusión.
- Creación de la "capacidad de absorción".
- Asimilación.
- Aplicación del conocimiento a situaciones concretas.

En la elección de modelo para gestionar el conocimiento podemos encontrarnos situaciones tales como: ser un modelo demasiado simple y tener que introducir demasiadas variaciones para que pueda ser útil, o que puede ser demasiado complejo para su uso práctico.

Los modelos utilizados para gestionar el capital intelectual preferentemente se han enfocado más hacia los criterios que permiten medir, en un momento concreto, los recursos intangibles de los que dispone la organización. Su enfoque se centra más en la medida del valor creado por esos activos intangibles.

Los modelos de gestión del conocimiento tienen enfoques más dinámicos. Se centran fundamentalmente en aspectos como el liderazgo del proceso de creación del conocimiento, la cultura de intercambio e innovación, el diseño de los procesos de gestión del conocimiento y la utilización de la tecnología para identificarlo, estructurarlo y distribuirlo.

A continuación se presentan los diferentes modelos de gestión del conocimiento que existen:

1. Modelo de KPMG Consulting

Este modelo considera que los factores que condicionan el aprendizaje de una organización son principalmente:

- El compromiso de la empresa
- Los comportamientos y mecanismos de aprendizaje a todos los niveles
- El desarrollo de las infraestructuras.

El compromiso de toda la empresa, significa en este modelo:

- El compromiso firme y consciente de toda la empresa, en especial de sus líderes, con el aprendizaje generativo, continuo, consciente y a todos los niveles.
- El modelo plantea como primer requisito para el éxito de una iniciativa de gestión del conocimiento, el reconocimiento explícito de que el aprendizaje es un proceso que debe ser gestionado y al que **se debe** aportar todo tipo de recursos.

La organización sólo puede aprender en la medida en que las personas y equipos que la conforman sean capaces de aprender y deseen hacerlo. Los comportamientos, actitudes, habilidades, herramientas, mecanismos y sistemas de aprendizaje que el modelo considera son:

- La responsabilidad personal sobre el futuro.
- La habilidad de cuestionar los supuestos.
- La visión sistémica.

- La capacidad de trabajo en equipo.
- Los procesos de elaboración de visiones compartidas.
- La capacidad de aprender de la experiencia.
- El desarrollo de la creatividad.
- La generación de una memoria organizacional.
- Desarrollo de mecanismos de aprendizaje de los errores.
- Mecanismos de captación de conocimiento exterior.
- Desarrollo de mecanismos de transmisión y difusión del conocimiento.

También hay que tener en cuenta que las condiciones organizativas pueden actuar como obstáculos para el aprendizaje organizacional, bloqueando las posibilidades de desarrollo personal, de comunicación, de relación con el entorno, de creación, etc. Entre los principales bloqueadores, tenemos el caso de:

- Estructuras burocráticas.
- Liderazgo autoritario o paternalista.
- Aislamiento del entorno.
- Autocomplacencia.
- Cultura de ocultación de errores.
- Búsqueda de homogeneidad.
- Orientación a corto plazo.
- Planificación rígida y continuista.
- Individualismo.

2. Modelo Skandia

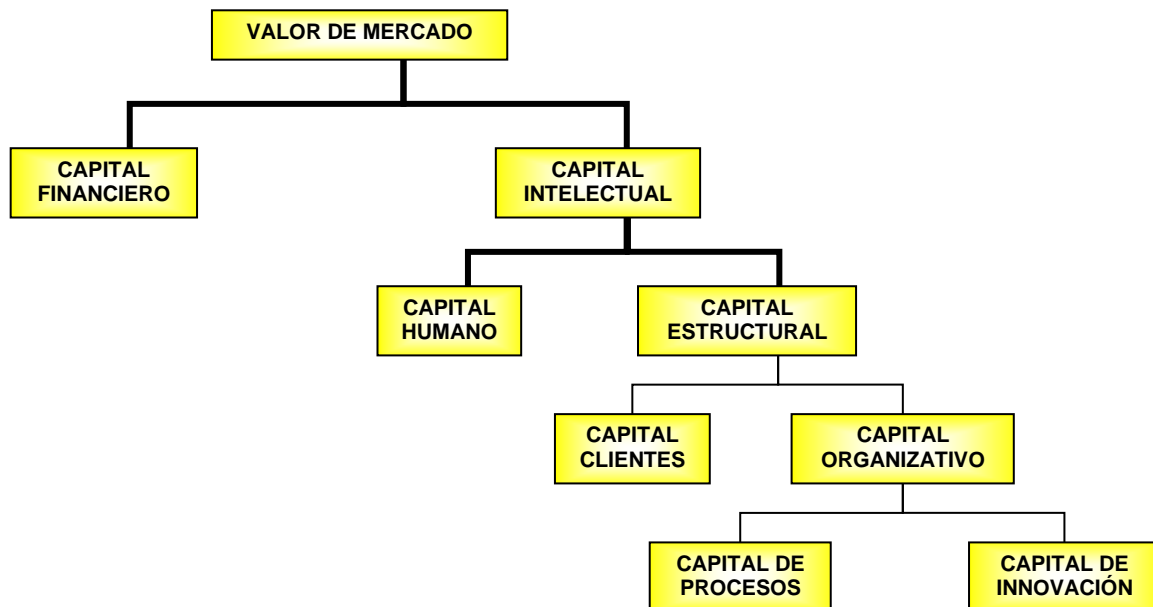
Skandia AFS es una empresa sueca de seguros, ha sido una de las pioneras, tanto en el desarrollo como en la aplicación de herramientas de medición del capital intelectual.

La principal línea de argumentación es la diferencia entre los valores de la empresa en libros y los de mercado. Esta diferencia se debe a un conjunto de activos intangibles, que no quedan reflejados en la contabilidad tradicional, pero que el mercado reconoce como futuros flujos de caja. Para poder gestionar estos valores, es necesario hacerlos visibles.

El enfoque de Skandia parte de que el valor de mercado de la empresa está integrado por dos capitales:

- Capital Financiero.
- Capital Intelectual.

Figura 1.1 Esquema de valor de mercado de Skandia



Fuente: Edvinsson y Malone (1997)

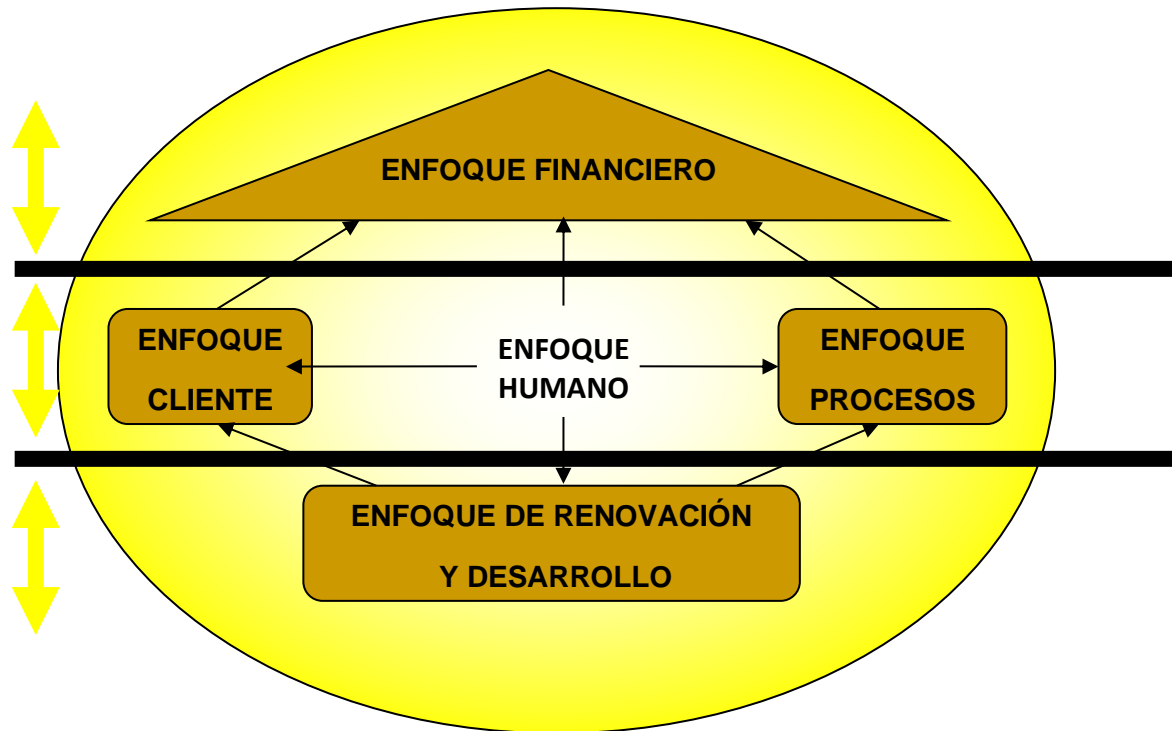
El modelo de Skandia divide el Capital Intelectual en:

- Capital Humano.
- Capital Estructural. Conocimientos explicitados por la organización.

Integrado por dos elementos:

- Capital Clientes: Activos relacionados con los clientes (fidelización, capacidad de conformar equipos mixtos, etc.).
- Capital Organizativo: dividiéndose en dos elementos sustanciales:
 - Procesos: Forma en que la empresa añade valor a través de las diferentes actividades que desarrolla.
 - Capacidad de Innovación: Posibilidad de mantener el éxito de la empresa en el largo plazo a través del desarrollo de nuevos productos o servicios.

Figura 1.2. Enfoque Financiero (Balance de Situación)



El triángulo superior es el **Enfoque Financiero** (*Balance de Situación*), el pasado de la empresa. A los indicadores tradicionales añade ratios que evalúan el rendimiento, rapidez y calidad.

El presente está constituido por las relaciones con los clientes y los procesos de negocio. **El Enfoque de Renovación y Desarrollo**, es la base, la capacidad de innovación y adaptación, que garantiza el futuro. El centro del modelo y corazón de la empresa es el **Enfoque Humano**.

Los indicadores deben cumplir unos requisitos: *relevancia, precisión, adimensionalidad y facilidad de medición*.

El Navegador Skandia es una herramienta que intenta vincular los indicadores de capital intelectual con los resultados financieros y se compone de 5 apartados:

- **Financiero.** que incluye el balance de la situación, se puede considerar el pasado de la empresa.
- **Clientes.** capital estructural externo.
- **Renovación y Desarrollo.** capital estructural interno, el futuro de la organización.
- **Recursos Humanos.** capital humano de la empresa.
- **Procedimientos.** capital estructural interno.

Skandia es de las empresas identificadas con la valorización del capital intelectual. Fueron los primeros en crear un puesto de *Director de Capital Intelectual*, cuyas funciones fueron descubrir las posibles formas de valorar los activos intangibles de la organización y desarrollar un modelo de gestión para el capital intelectual, además emplea indicadores tanto de medida absoluta como de eficiencia del Capital Intelectual.

3. Modelo Technology Broker

Parte del mismo concepto que el modelo de Skandia, el valor de mercado de las empresas es la suma de los activos tangibles y el Capital Intelectual.

El modelo no llega a la definición de *indicadores cuantitativos*, sino que se basa en la revisión de un listado de *indicadores cualitativos*, incidiendo en la necesidad del desarrollo de una metodología para auditar la información relacionada con el Capital Intelectual.

Los activos intangibles se clasifican en cuatro categorías, constituyendo el Capital Intelectual:

- **Activos de Mercado.** Proporcionan una ventaja competitiva en el mercado. Indicadores, marcas, clientes, nombre de la empresa, cartera de pedidos, distribución, capacidad de colaboración, etc.
- **Activos de Propiedad Intelectual.** Valor adicional que supone para la empresa la exclusividad de la explotación de un activo intangible, Indicadores, Patentes, copyrights, derechos de diseño, secretos comercial.

- **Activos Humanos.** Se enfatiza la importancia que tienen las personas en las organizaciones por su capacidad de aprender y utilizar el conocimiento. Brooking afirma que el trabajador del tercer milenio será un trabajador del conocimiento, al que se le exigirá participación en el proyecto de empresa y una capacidad para aprender continuamente. Indicadores, aspectos genéricos, educación (base de conocimientos y habilidades generales), formación profesional (capacidades necesarias para el puesto de trabajo), conocimientos específicos del trabajo (experiencia), habilidades (liderazgo, trabajo en equipo, resolución de problemas, negociación, objetividad, estilo de pensamiento, factores motivacionales, comprensión, síntesis, entre otros).
- **Activos de Infraestructuras.** Incluye las tecnologías, métodos y procesos que permiten que la organización funcione. El modelo incluye a la filosofía de negocio, cultura de la organización (puede ser un activo o un pasivo en función del alineamiento con la filosofía del negocio), sistemas de información, las bases de datos existentes en la empresa (infraestructura de conocimiento extensible a toda la organización).

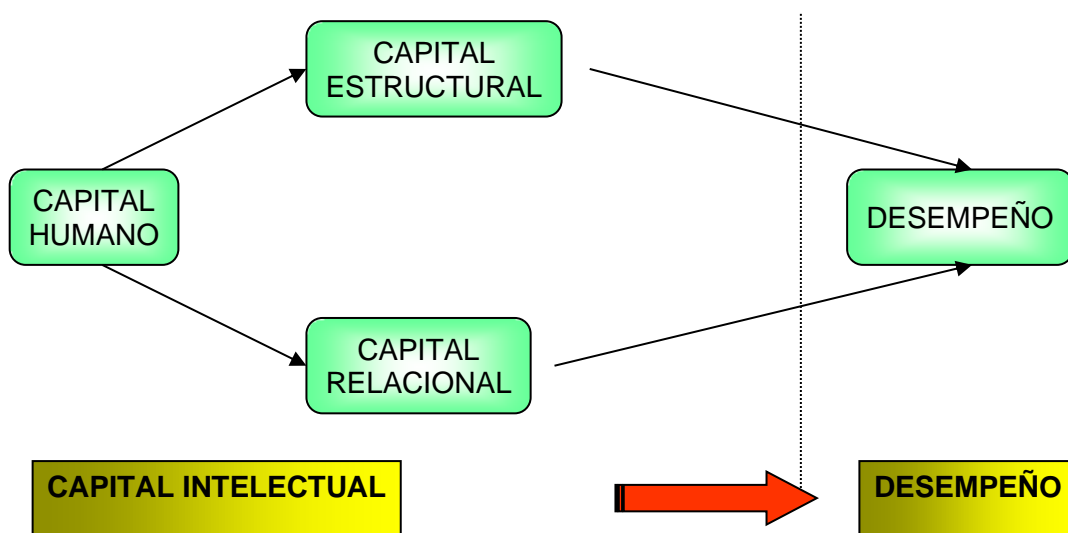
Figura 1.3. Technology Broker (brooking, 1996)



4. Modelo de la Universidad de West Ontario

Modelo creado en la Universidad de West Ontario. Diseñado por Nick Bontis en 1996. Pone en relación al capital intelectual, analizando la relación causa-efecto de sus componentes, con los resultados empresariales. Gracias a su investigación, el capital intelectual puede ser considerado como un conjunto de bloques interrelacionados. Su principal aporte es establecer el capital humano como base de los demás elementos. Emplea indicadores de resultados organizativos.

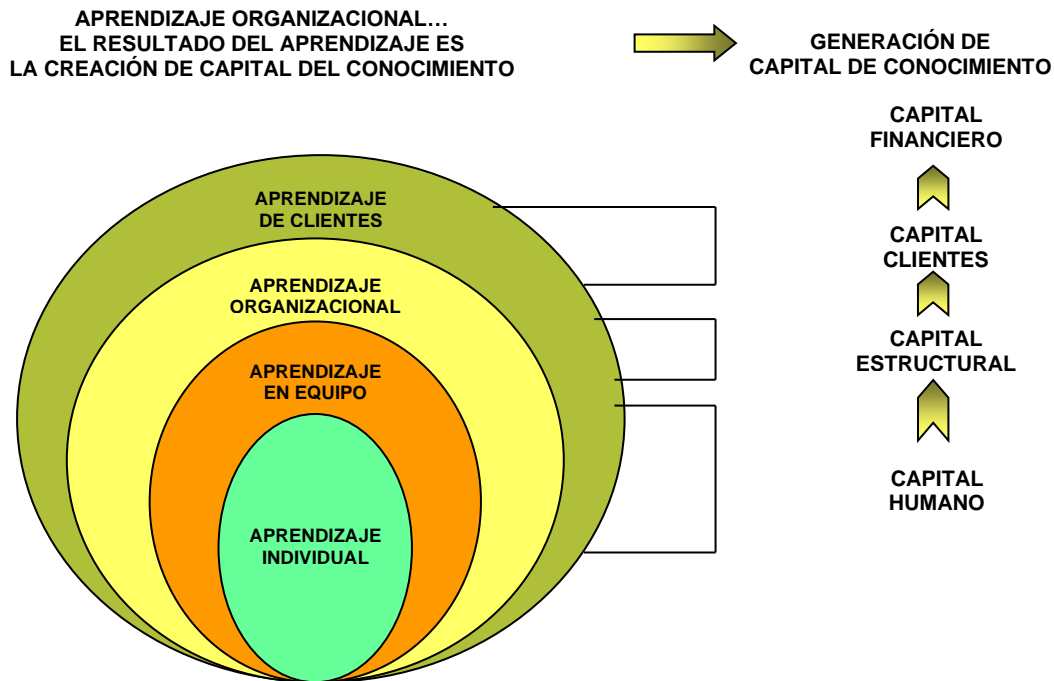
Figura 1.4. Modelo de la universidad de West Ontario (Bontis, 1996)



5. Modelo del Canadian Imperial Bank

Hubert Saint-Onge, en 1996, fue el encargado de implantar el modelo de medición de capital intelectual en este banco. Estudia la relación entre el Capital Intelectual y su medición y el aprendizaje organizacional. Emplea indicadores de aprendizaje.

Figura 1.5. Modelo del Canadian Imperial Bank (Hubert Saint - Onge)



Fuente: Hubert Saint-Onge, en 1996,

6. Modelo Intellect

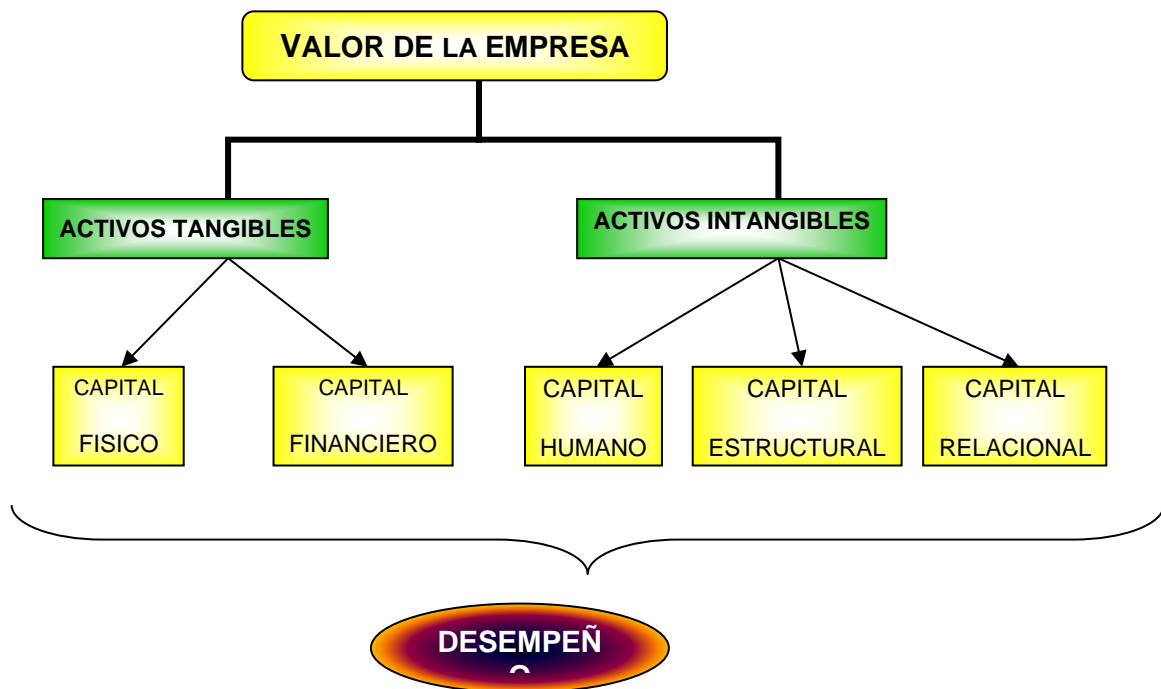
El Modelo Intellect responde a un proceso de identificación, selección, estructuración y medición de activos de las empresas, responde a la pregunta: ¿Qué factores condicionan el aprendizaje de una organización y que resultados produce dicho aprendizaje?; Pretende ofrecer a los gestores, información relevante para la toma de decisiones y facilitar información a terceros sobre el valor de la empresa. El modelo pretende acercar el valor explicitado de la empresa a su valor de mercado, así como informar sobre la capacidad de la organización de generar resultados sostenibles, mejoras constantes y crecimiento a largo plazo.

Características del Modelo

- Enlaza el Capital Intelectual con la Estrategia de la Empresa.
- Es un modelo que cada empresa debe personalizar.
- Es abierto y flexible.
- Mide los resultados y los procesos que los generan.

- Aplicable.
- Visión Sistémica.
- Combina distintas unidades de medida.

Figura 1.6. Modelo de medición del capital intelectual (euroforum, 1998)



Fuente: Euroforum (1998)

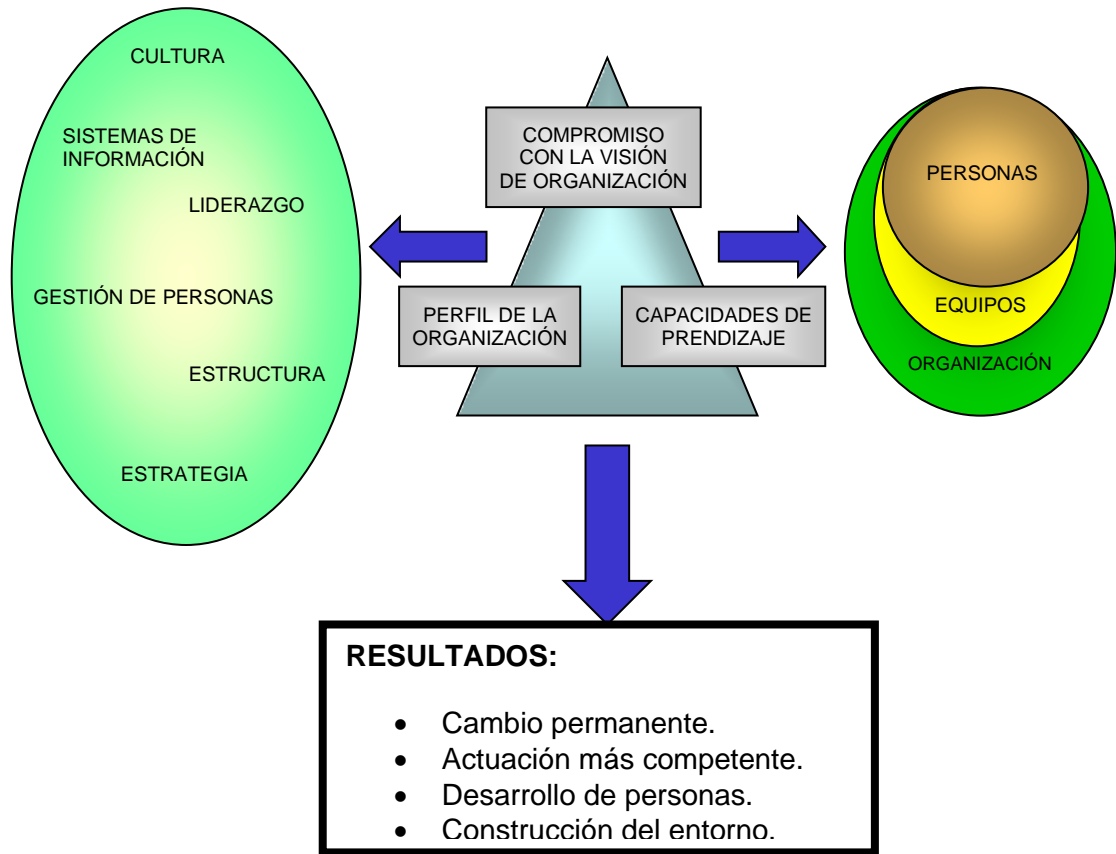
7. Modelo de gestión del conocimiento de KPMG (Tejedor y Aguirre, 1998)

El modelo KPMG realiza un esfuerzo que produce un modelo cuya finalidad es la exposición clara y práctica de los factores que condicionan la capacidad de aprendizaje de una organización, así como los resultados esperados del aprendizaje.

Una de las características esenciales del modelo es la interacción de todos sus elementos, que se presentan como un sistema complejo en el que las influencias se producen en todos los sentidos.

La estructura organizativa, la cultura, el liderazgo, los mecanismos de aprendizaje, las actitudes de las personas, la capacidad de trabajo en equipo, etc., no son independientes, sino que están conectados entre sí.

Figura 1.7. Modelo de gestión del conocimiento de KPMG



Fuente: Tejedor y Aguirre 1998

Los factores condicionantes del aprendizaje, los factores que configuran la capacidad de aprender de una empresa han sido estructurados en los 3 bloques siguientes, atendiendo a su naturaleza:

- 1- Compromiso firme y consciente de toda la empresa, en especial de sus líderes, con el aprendizaje generativo, continuo, consciente y a todos los niveles.

El primer requisito para el éxito de una iniciativa de gestión del conocimiento es reconocer explícitamente que el aprendizaje es un proceso que debe ser gestionado y comprometerse con todo tipo de recursos.

2- Comportamientos y mecanismos de aprendizaje a todos los niveles.

La organización como ente no humano sólo puede aprender en la medida en que las personas y equipos que la conforman sean capaces de aprender y deseen hacerlo. Disponer de personas y equipos preparados es condición necesaria pero no suficiente para tener una organización capaz de generar y utilizar el conocimiento mejor que las demás. Para lograr que la organización aprenda es necesario desarrollar mecanismos de creación, captación, almacenamiento, transmisión e interpretación del conocimiento, permitiendo el aprovechamiento y utilización del aprendizaje que se da en el nivel de las personas y equipos.

Los comportamientos, actitudes, habilidades, herramientas, mecanismos y sistemas de aprendizaje que el modelo considera son:

- La responsabilidad personal sobre el futuro (Proactividad de las personas).
- La habilidad de cuestionar los supuestos (modelos mentales).
- La visión sistémica (ser capaz de analizar las interrelaciones existentes dentro del sistema, entender los problemas de forma no lineal y ver las relaciones causa-efecto a lo largo del tiempo).
- La capacidad de trabajo en equipo.
- Los procesos de elaboración de visiones compartidas.
- La capacidad de aprender de la experiencia.
- El desarrollo de la creatividad.
- La generación de una memoria organizacional.
- Desarrollo de mecanismos de aprendizaje de los errores.
- Mecanismos de captación de conocimiento exterior.
- Desarrollo de mecanismos de transmisión y difusión del conocimiento.

Si se consigue que las personas aprendan, pero no convierten ese conocimiento en activo útil para la organización, no se puede hablar de aprendizaje organizacional. La empresa inteligente practica la comunicación a través de diversos mecanismos, tales como *reuniones*,

informes, programas de formación internos, visitas, programas de rotación de puestos, creación de equipos multidisciplinarios, entre otros.

- 3- Desarrollo de las infraestructuras que condicionan el funcionamiento de la empresa y el comportamiento de las personas y grupos que la integran, para favorecer el aprendizaje y el cambio permanente.

Pero no debemos olvidar que las condiciones organizativas pueden actuar como obstáculos al aprendizaje organizacional, bloqueando las posibilidades de desarrollo personal, de comunicación, de relación con el entorno, de creación, etc.

Las características de las organizaciones tradicionales que dificultan el aprendizaje:

- Estructuras burocráticas.
- Liderazgo autoritario y/o paternalista.
- Aislamiento del entorno.
- Autocomplacencia.
- Cultura de ocultación de errores.
- Búsqueda de homogeneidad.
- Orientación a corto plazo.
- Planificación rígida y continuista.
- Individualismo.

En definitiva, la forma de ser de la organización no es neutra y requiere cumplir una serie de condiciones para que las actitudes, comportamiento y procesos de aprendizaje descritos puedan desarrollarse.

El modelo considera los elementos de gestión que afectan directamente a la forma de ser de una organización, cultura, estilo de liderazgo, estrategia, estructura, gestión de las personas y sistemas de información y comunicación.

Los resultados del aprendizaje. Una vez analizados los factores que condicionan el aprendizaje, el modelo refleja los resultados que debería producir ese aprendizaje. La capacidad de la empresa para aprender se debe traducir en:

- La posibilidad de evolucionar permanentemente (flexibilidad).
- Una mejora en la calidad de sus resultados.
- La empresa se hace más consciente de su integración en sistemas más amplios y produce una implicación mayor con su entorno y desarrollo.
- El desarrollo de las personas que participan en el futuro de la empresa.

8. Modelo de dirección estratégica por competencias - el capital intangible (Bueno, 1998)

El concepto de capital intelectual es el centro de la argumentación del profesor **Bueno**, cuyo modelo se basa en la dirección estratégica mediante competencias. La evidencia de que los bienes y activos intangibles son cada vez más importantes para la realidad económica, ha motivado la idea de conocer al máximo el capital intangible que una empresa puede tener. De este modo, se estima este capital intelectual de la siguiente manera; es la diferencia obtenida entre el valor que el mercado da a la compañía y el valor que contablemente existe para esa empresa.

Asimismo, el capital intangible es la valoración de los activos intangibles creados por los flujos de conocimiento de la empresa. Además, esto hace que la propuesta de mayor visión de futuro para una empresa pase por enriquecer en la medida de lo posible el capital intangible, para crear lo que se ha venido a denominar una “**Dirección estratégica por competencias**”. Para estructurar estas ideas, se sirve de actitudes o valores, es decir, qué desea ser la empresa, de conocimientos fundamentados sobre qué hace la empresa y, por último, de capacidades, que es una estimación de aquello que se es capaz de hacer.

Figura 1.8. Capital intangible como generador de ventaja competitiva

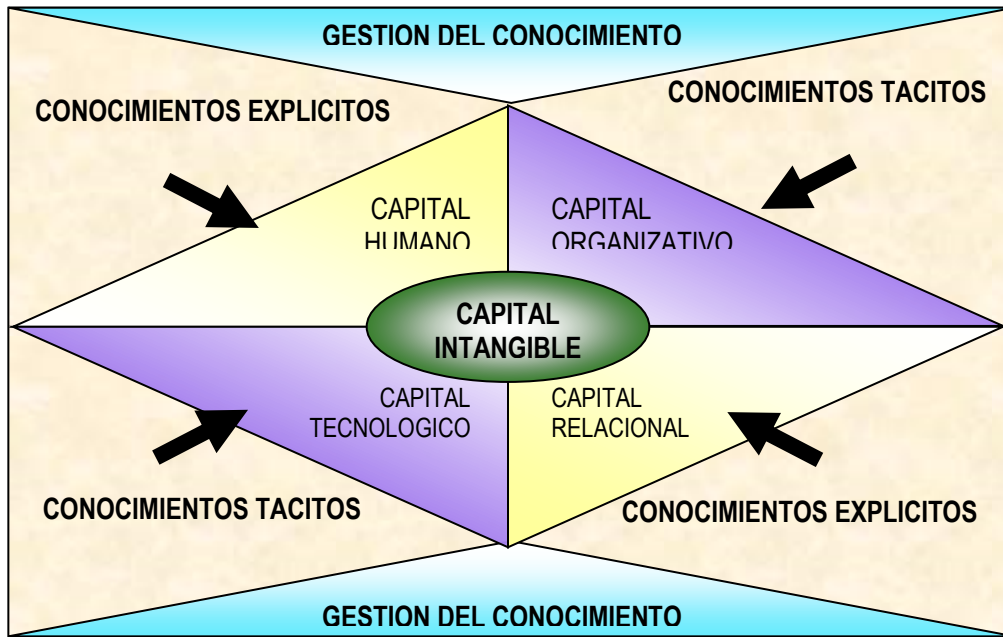
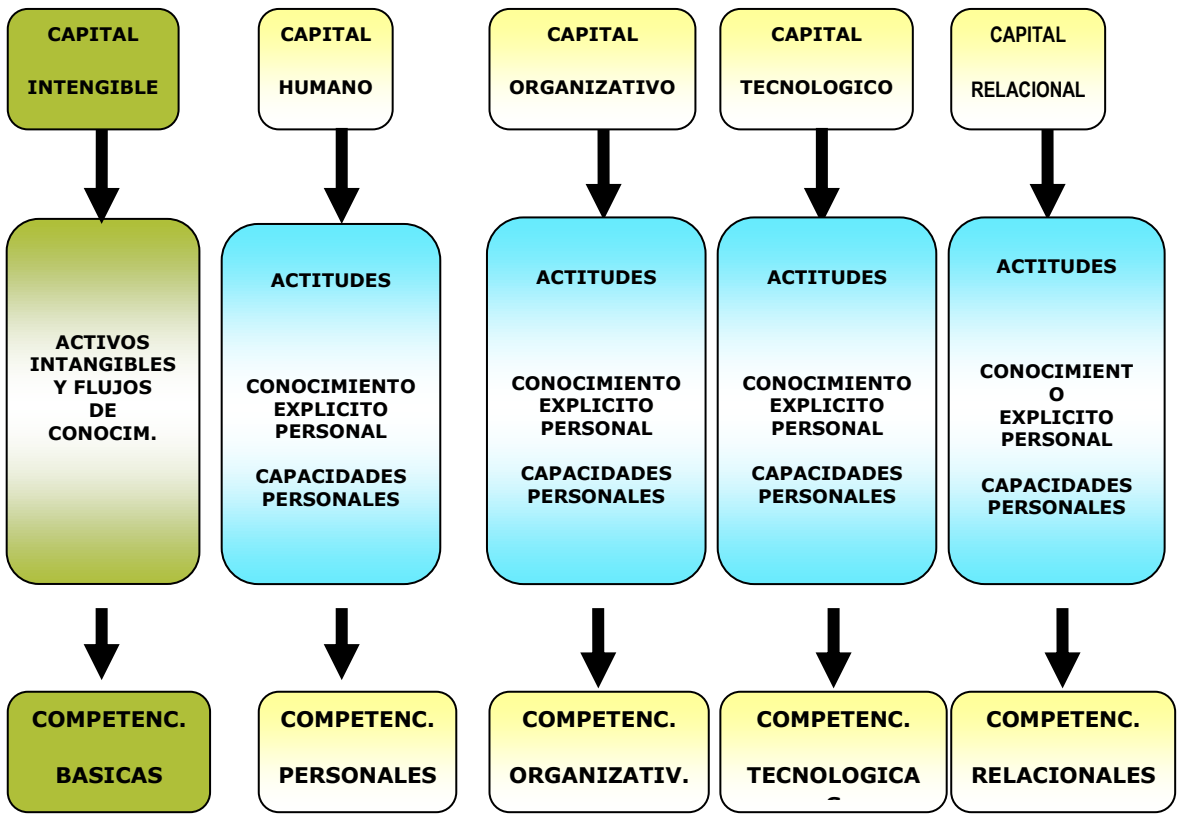


Figura 1.9. Estructura y función del capital intangible (Bueno, 1998)



9. Modelo de Gestión del Conocimiento – Arthur Andersen

Andersen (1999) reconoce la necesidad de acelerar el flujo de la información que tiene valor, desde los individuos a la organización y de vuelta a los individuos, de modo que ellos puedan usarla para crear valor para los clientes.

¿Qué hay de nuevo en este modelo? Desde la perspectiva individual, la responsabilidad personal de compartir y hacer explícito el conocimiento para la organización.

Desde la perspectiva organizacional, la responsabilidad de crear la infraestructura de soporte para que la perspectiva individual sea efectiva, creando los procesos, la cultura, la tecnología y los sistemas que permitan capturar, analizar, sintetizar, aplicar, valorar y distribuir el conocimiento.

Se han identificado dos tipos de sistemas necesarios para el propósito fijado:

1.- Sharing Networks

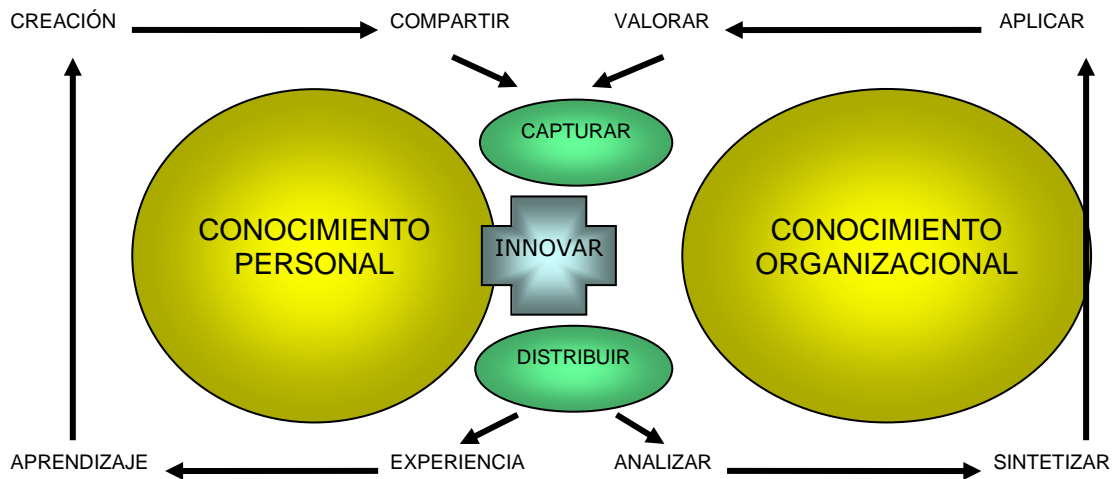
- Acceso a personas con un propósito común a una comunidad de práctica. Estas comunidades son foros virtuales sobre los temas de mayor interés de un determinado servicio o industria. Existen más de 80 comunidades de prácticas.
- Ambiente de aprendizaje compartido, virtuales, AA on line, bases de discusiones, etc. Reales, workshops, proyectos, etc.

2.- Conocimiento “empaquetado”

La espina dorsal de esa infraestructura se denomina “Arthur Andersen Knowledge Space”, que contiene:

- Global best practices.
- Metodologías y herramientas.
- Biblioteca de propuestas, informes.

Figura 1.10. Modelo de gestión del conocimiento – Arthur Andersen



Fuente: Arthur Andersen (1999)

10. Club de Gestión del Conocimiento y la Innovación de la Comunidad Valenciana, 1999

Este modelo va a ser útil para cualquier empresa, independientemente de su tamaño.

Propone dividir el capital intelectual en cuatro bloques:

1. Capital humano.- Incluye los activos de conocimientos (tácitos o explícitos) depositados en las personas.

2. Capital organizativo.- Abarca los activos de conocimientos sistematizados, explicitados o internalizados por la organización, ya lo sean en:

- Ideas explicitadas objeto de propiedad intelectual (patentes, marcas).
- Conocimientos materializables en activos de infraestructura susceptibles de ser transmitidos y compartidos por varias personas (descripción de invenciones y de fórmulas, sistema de información y comunicación, tecnologías disponibles, documentación de procesos de trabajo, sistemas de gestión, estándares de calidad).
- Conocimientos internalizados compartidos en el seno de la organización de modo informal (formas de hacer de la organización, rutinas, cultura, etc.).

3. Capital Social.- Incluye los activos de conocimiento acumulados por la empresa gracias a sus relaciones con agentes de su entorno.

4. Capital de Innovación y de Aprendizaje.- Incluye los activos de conocimientos capaces de ampliar o mejorar la cartera de activos de conocimientos de los otros tipos, o sea, el potencial o capacidad innovador de la empresa.

El modelo tiene un carácter dinámico, en la medida en que también persigue reflejar los procesos de transformación entre los diferentes bloques de Capital Intelectual. La consideración conjunta de los stocks y los flujos de Capital Intelectual, añade una gran riqueza al estudio.

Una característica diferencial del modelo respecto a los modelos estudiados, es que permite calcular, además de la variación de capital intelectual que se produce entre dos períodos de tiempo, el efecto que tiene cada bloque en los restantes (Capital humano, organizativo, social y de innovación y de aprendizaje). Por tanto, nos interesa saber entre dos períodos determinados de tiempo:

- La variación de capital intelectual.
- El aumento o disminución de capital entre cada uno de los bloques.
- La contribución de un bloque al incremento/disminución de otro bloque

Para obtener los indicadores necesarios para medir el capital humano, organizativo, social, de innovación y de aprendizaje se han dividido estos bloques en diferentes grupos según la naturaleza de los activos intangibles. Así los grupos que hemos definido para cada bloque son los siguientes:

Capital humano

- Conocimientos técnicos.
- Experiencia.
- Habilidades de liderazgo.
- Habilidades de trabajo en equipo.
- Estabilidad del personal.
- Habilidad directiva para la prospectiva y el anticipo de retos.

Capital organizativo

- Conocimientos relativos a cuestiones internas protegidos legalmente (tecnologías, productos, procesos).
- Conocimientos relativos a cuestiones externas protegidos legalmente (nombre de marca, logotipos).
- Idoneidad del conocimiento (o grado de disponibilidad de conocimiento diferencial y de valor) empleado en los procesos básicos del negocio (procesos críticos sobre los cuáles se sostienen las ventajas competitivas de la empresa), así como su nivel de explicitación y documentación que permita hacer ese conocimiento compartible y reutilizable, avanzando así hacia una explotación eficiente de los mismos. Es el saber hacer organizativo empleado conjuntamente con los activos tangibles. Se puede medir por indicadores de los resultados o mediante indicadores de los elementos que inciden en dichos resultados.
- Idoneidad del conocimiento (o grado de disponibilidad de conocimiento diferencial y de valor) de producto, así como su nivel de explicitación y documentación que permita hacer ese conocimiento compartible y reutilizable, avanzando así hacia el logro de productos de mayor calidad, con menor tasa de errores. Se puede medir por indicadores de los resultados (grado de diversificación de la cartera de producto de la empresa, eficacia del producto) o mediante indicadores de los elementos que inciden en dichos resultados (grado de documentación y rutina de la tecnología del producto, grado de inimitabilidad y diferenciación de las tecnologías de producto empleadas).
- Acumulación de conocimiento basado en la curva de experiencia.
- Disponibilidad de mecanismos o programas de gestión del conocimiento.

Capital social

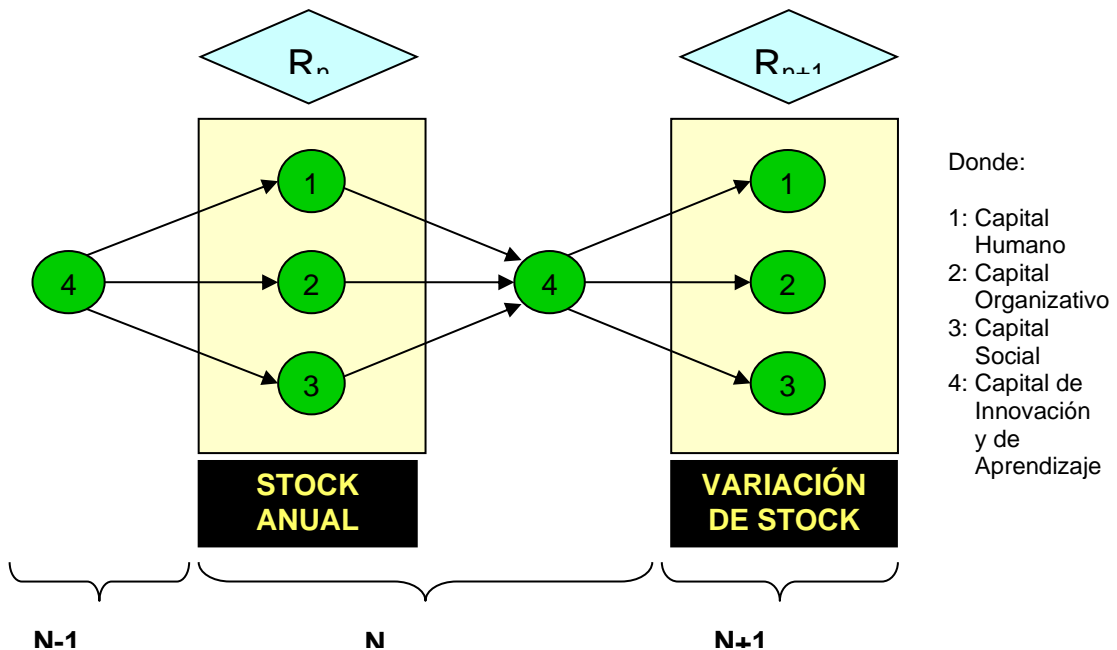
- Conocimiento de los clientes relevantes (conocimiento de su perfil, identificación de los mejores clientes por rentabilidad y tamaño).
- Conocimiento de las variables clave para fidelizar a los clientes.
- Conocimiento de las variables clave para satisfacer a los clientes (conocimiento de sus necesidades y de cómo valoran los distintos atributos de los productos competidores).

- Intensidad de la relación con el cliente para crear conocimiento (número de proyectos conjuntos, reuniones de trabajo o colaboraciones en I+D con clientes, % personal trabajando en casa del cliente o viceversa).
- Intensidad de la relación con el proveedor para crear conocimiento (número de proyectos conjuntos, reuniones de trabajo o colaboraciones en I+D con proveedores, % personal trabajando en casa del proveedor o viceversa).
- Capacidad de captación de conocimiento mediante la interacción con otros agentes (administración pública, entorno medioambiental, asociaciones de consumidores, etc.).

Capital de innovación y de aprendizaje

- Creatividad y capacidad de innovación.
- Grado de sistematización de la innovación y la creatividad (por ejemplo, mediante la definición de estrategias de I+D).
- Conocimiento de los procesos de I+D+I para el lanzamiento de nuevos productos/procesos.
- Esfuerzos dedicados a la actividad innovadora frente a la actividad ordinaria (gastos de I+D sobre gastos de producción).
- Eficacia de los esfuerzos de difusión de conocimientos por la empresa para ampliar su base de clientes (tareas de educación de los clientes, actividades de comunicación, ferias, etc.).

Figura 1.11. Club de Gestión del Conocimiento y la Innovación de la Comunidad Valenciana.



11. Modelo Knowledge Management Assessment Tool.

El KMAT es un instrumento de evaluación y diagnóstico construido sobre la base del Modelo de Administración del Conocimiento Organizacional desarrollado conjuntamente por Arthur Andersen y APQC.

El modelo propone cinco facilitadores (liderazgo, cultura, tecnología, medición y procesos) que favorecen el proceso de administrar el conocimiento organizacional.

Liderazgo

Comprende la estrategia y cómo la organización define su negocio y el uso del conocimiento para reforzar sus competencias críticas.

Cultura

Refleja cómo la organización enfoca y favorece el aprendizaje y la innovación incluyendo todas aquellas acciones que refuerzan el comportamiento abierto al cambio y al nuevo conocimiento.

Tecnología

Se analiza cómo la organización equipa a sus miembros para que se puedan comunicar fácilmente y con mayor rapidez.

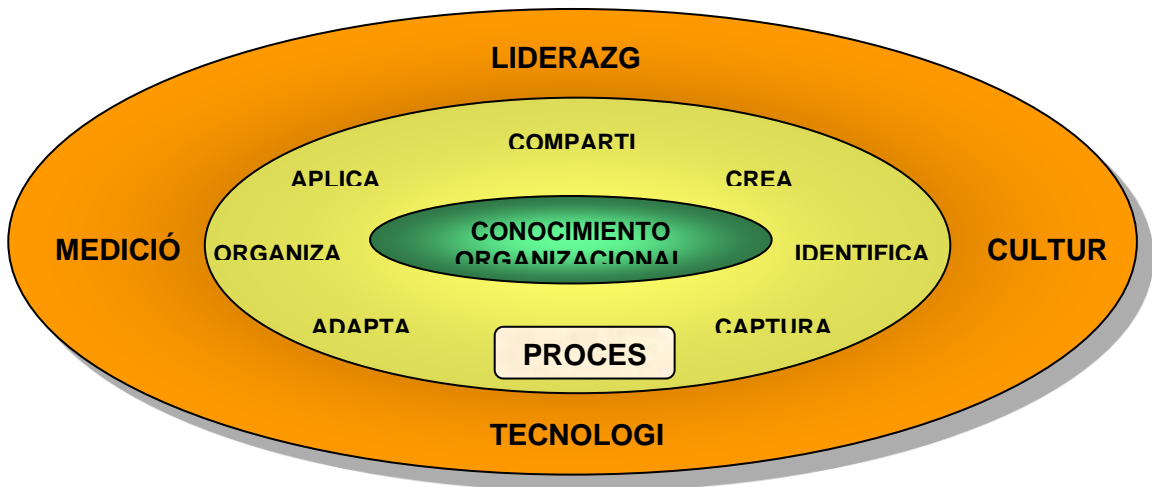
Medición

Incluye la medición del capital intelectual y la forma en que se distribuyen los recursos para potenciar el conocimiento que alimenta el crecimiento.

Procesos

Incluyen los pasos mediante los cuales la empresa identifica las brechas de conocimiento y ayuda a capturar, adoptar y transferir el conocimiento necesario para agregar valor al cliente y potenciar los resultados.

Figura 1.12. Modelo Knowledge Management Assessment Tool



Fuente: Arthur Andersen (1999)

Un año después de creada la herramienta, 85 empresas la habían utilizado. La encuesta que se realizó arrojó los siguientes resultados consolidados:

Figura 1.13. Balance de Activos Intangibles

▲ BALANCE VISIBLE	ACTIVOS	FINANCIACION
	MATERIAL INMOVILIZADO	CAPITAL
	REALIZABLE	DEUDA A LP
	DISPONIBLE	DEUDA A CP
▼ BALANCE INVISIBLE	ACTIVOS INTANGIBLES	FINANCIACION INVISIBLE
	ESTRUCTURA INTERNA	CAPITAL INVISIBLE
	ESTRUCTURA EXTERNA	COMPROMISOS
	COMPETENCIA DE PERSONAS	

Basa su argumentación sobre la importancia de los activos intangibles en la gran diferencia existente entre el valor de las acciones en el mercado y su valor en libros. Esta diferencia, según Sveiby, se debe a que los inversores desarrollan sus propias expectativas en la generación de los flujos de caja futuros debido a la existencia de los activos intangibles.

Según este autor, la medición de activos intangibles presenta una doble orientación:

- Hacia el exterior, para informar a clientes, accionistas y proveedores.
- Hacia el interior, dirigida al equipo directivo para conocer la marcha de la empresa.

Sveiby clasifica los activos intangibles en tres categorías, dando origen a un balance de activos intangibles. Identifica los siguientes:

- Competencias de las Personas. Incluye las competencias de la organización como son planificar, producir, procesar o presentar productos o soluciones.
- Estructura Interna. Es el conocimiento estructurado de la organización como las patentes, procesos, modelos, sistemas de información, cultura organizativa, así como las personas que se encargan de mantener dicha estructura.
- Estructura Externa. Comprende las relaciones con clientes y proveedores, las marcas comerciales y la imagen de la empresa.

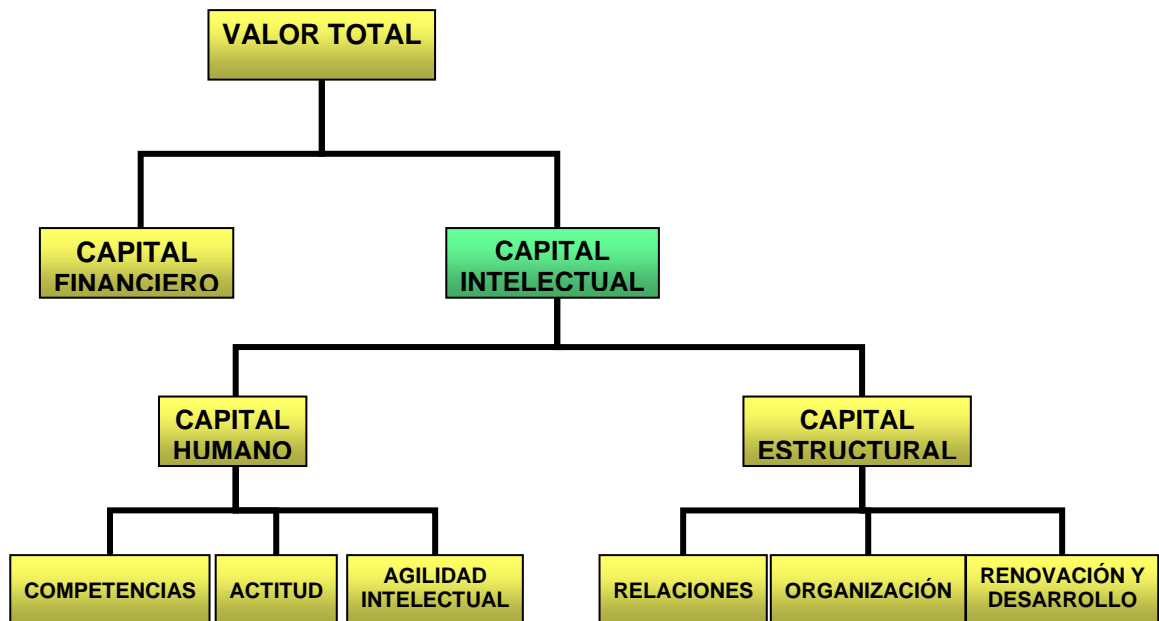
12. Capital Intelectual (Drogonetti y Roos, 1998)

Linch y Cross aconsejan utilizar una **PIRAMIDE DE RESULTADOS**, distribuida en cuatro niveles, asegurando un eficaz enlace entre la estrategia y las operaciones (éste es uno de los principales problemas en muchas empresas, el cómo pasar de lo estratégico a lo operativo) y ponen gran énfasis en las mediciones de satisfacción del cliente, flexibilidad y productividad, los tres frentes en que luchar con la competencia. Dicen que los japoneses nos han dado una lección a los occidentales con el orden que emplean en estos tres factores de éxito; primero, la **satisfacción del cliente**; segundo, la **productividad** y, por último, la **flexibilidad**.

Figura 1.14. Pirámide de los Resultados



Figura 1.15. Árbol de configuración de valor



13. Modelo *Balanced Business Scorecard* (Kaplan y Norton, 1996)

Este modelo consiste en un sistema de indicadores financieros y no financieros que tienen como objetivo medir los resultados obtenidos por la organización.

Kaplan y Norton comienzan su labor investigadora en 1.990, con la profunda convicción de que los modelos de gestión empresarial basados en indicadores financieros, se encuentran completamente obsoletos. Su labor se materializa en el libro "The Balanced Scorecard".

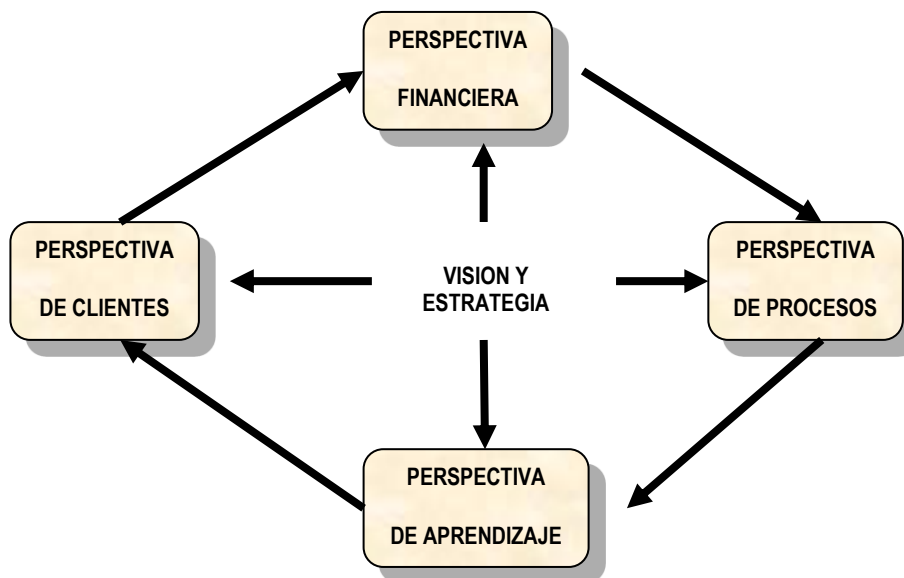
El modelo integra los indicadores financieros (de pasado) con los no financieros (de futuro), y los integra en un esquema que permite entender las interdependencias entre sus elementos, así como la coherencia con la estrategia y la visión de la empresa.

Dentro de cada bloque se distinguen dos tipos de indicadores:

- Indicadores driver (factores condicionantes de otros).
- Indicadores Output (indicadores de resultado).

El modelo presenta cuatro bloques:

Figura 1.16. Balanced Scorecard



Perspectiva Financiera

El modelo contempla los indicadores financieros como el objetivo final; considera que estos indicadores no deben ser sustituidos, sino complementados con otros que reflejan la realidad empresarial. Ejemplo de

indicadores. Rentabilidad sobre fondos propios, flujos de caja, análisis de rentabilidad de cliente y producto, gestión de riesgo.

Perspectiva de Cliente

El objetivo de este bloque es identificar los valores relacionados con los clientes, que aumentan la capacidad competitiva de la empresa. Para ello, hay que definir previamente el segmento de mercado objetivo y realizar un análisis del valor y calidad de éstos.

En este bloque los indicadores drivers son el conjunto de valores del producto / servicio que se ofrece a los clientes (indicadores de imagen y reputación de la empresa, de la calidad de la relación con el cliente, de los atributos de los servicios / productos. Los indicadores output se refieren a las consecuencias derivadas del grado de adecuación de la oferta a las expectativas del cliente: Cuota de mercado, nivel de lealtad o satisfacción de los clientes, etc.

Perspectiva de Procesos Internos de Negocio

Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y conseguir altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor.

Se distinguen tres tipos de procesos: Los Procesos de Innovación (difícil de medir). Ejemplo de indicadores, % de productos nuevos, % productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia. Los Procesos de Operaciones. Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costes, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.

Procesos de servicio postventa. Indicadores.- costes de reparaciones, tiempo de respuesta, ratio ofrecido, etc.

Perspectiva del Aprendizaje y Mejora

El modelo plantea los valores de este bloque como el conjunto de drivers del resto de las perspectivas. Estos inductores constituyen el conjunto de activos que dotan a la organización de la habilidad para mejorar y aprender. Se

critica la visión de la contabilidad tradicional, que considera la formación como un gasto, no como una inversión.

La perspectiva del aprendizaje y mejora es la menos desarrollada, debido al escaso avance de las empresas en este punto. De cualquier forma, la aportación del modelo es relevante, ya que deja un camino perfectamente apuntado y estructura esta perspectiva. Clasifica los activos relativos al aprendizaje y mejora en:

- Capacidad y competencia de las personas (gestión de los empleados). Incluye indicadores de satisfacción de los empleados, productividad, necesidad de formación, etc.
- Sistemas de información (sistemas que proveen información útil para el trabajo). Entre los indicadores incluidos están: Bases de datos estratégicos, software propio, las patentes y copyrights, etc.
- Cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción. Indicadores.- Iniciativa de las personas y equipos, la capacidad de trabajar en equipo, el alineamiento con la visión de la empresa.

“Sin embargo, no siempre la mejor tecnología se posiciona en el mercado...”

Análisis comparativo de los modelos - Matriz de semejanzas y diferencias

Cuadro 1.1. Matriz de Semejanzas y Diferencia de los Modelos de Gestión del Conocimiento

	Capital humano	Capital estructural	Capital relacional
Skandia Navigator	Enfoque humano	Renovación y procesos	"Clientes"
Technolgy Broker	Activo humano	Activos de propiedad intelectual y activos de infraestructura	Activos de mercado
Western Ontario	Capital humano	Capital organizativo	Capital relacional
Canadian Imperial Bank	Capital humano	Capital estructural	Capital clientes
Monitor Activos Intangibles	Competencias	Estructura interna	Estructura externa
Modelo Intellect	Capital humano	Capital estructural	Capital relacional
Modelo Nova	Capital humano	Capital organizativo y capital de innovación	Capital social
BSC	Perspectiva de aprendizaje	Perspectiva de aprendizaje y perspectiva de procesos internos	Perspectiva de clientes
Dow Chemical	Capital humano	Capital organizacional	Capital de clientes
Indicadores	Satisfacción del personal, estabilidad, trabajo en equipo, preparación, conocimientos técnicos, experiencia	Cultura organizacional, procesos internos, mecanismos de transmisión del conocimiento, tecnología de la información	Satisfacción de clientes, lealtad, reputación, alianzas, interrelación

Fuente: Elaboración Propia

1.4 ¿Qué es el Balanced Scorecard - BSC?²

El Balanced Scorecard (BSC) o también denominado Cuadro de Mando Integral (CMI) fue desarrollado en 1993 por los profesores Robert Kaplan y David Norton, de la Escuela de Negocios de Harvard, y mejorado continuamente hasta el día de hoy.

El Cuadro de Mando Integral es más que un sistema de medición táctico y operativo. Las empresas innovadoras están utilizando el Cuadro de Mando como un *sistema de gestión estratégica*, para administrar su estrategia a largo plazo. El Cuadro de Mando Integral es un nuevo marco o estructura creado para encausar indicadores financieros y no financieros derivados de la estrategia, a través de inductores, que incluyen a los clientes, los procesos y las perspectivas de aprendizaje y crecimiento. En ese sentido, facilita la operativización de la estrategia, a partir de objetivos e indicadores tangibles.

El verdadero poder del *Cuadro de Mando Integral* aparece cuando se transforma de un *sistema de indicadores* en un *sistema de gestión*. A medida que más empresas utilizan el Cuadro de Mando Integral a nivel mundial, está cada vez se va adaptando a diferentes realidades y obteniendo claras utilidades para:

- Clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella.
- Comunicar la estrategia a toda la organización.
- Alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia.
- Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales.
- Identificar y alinear las iniciativas estratégicas.

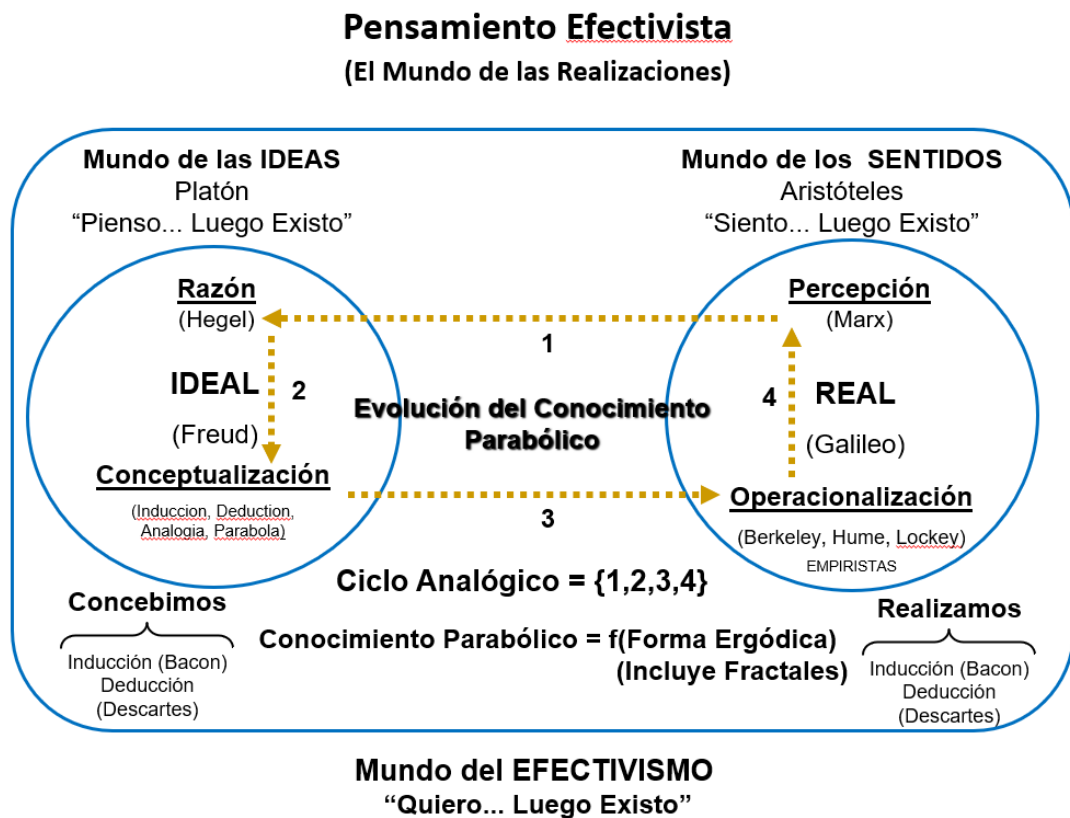
Robert S. Kaplan, David P. Norton, (2009). El Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard, pag. 32.

1.5 ¿Qué es el Efectivismo?

1.5.1 El pensamiento efectivista

Los que conformamos la Primera Promoción de Doctores en Ingeniería industrial, hicimos nuestros los postulados del efectivismo, donde el Efecto Final o Cliente del OSP en el marco de la Modelística Aspiracional, reconcilia a Platón con la Filosofía Moderna; enriquece a Aristóteles con una Quinta Dimensión para un mejor desarrollo del conocimiento hacia un Propósito pre determinado. Acepta el Evolucionismo de Darwin (en el desarrollo sistemático del Cliente) y el Relativismo de Einstein (en los Procesos con componentes relativos), iniciándose el pensamiento Efectivista cuya expresión es "QUIERO, LUEGO EXISTO".

Figura 1.17. Pensamiento efectivista



Fuente: Elaboración Propia

1.5.2 El modelo Efectivista

El modelo efectivista es el que inicia su acción partiendo desde lo que quiere el cliente, no del recurso, y es donde en función a este que se determinan y alinean los objetivos estratégicos, determinando los productos a entregar (indicadores de eficacia), para luego iniciar que procesos realizar (actividades, programas o proyectos), y que recursos son necesarios (indicadores de eficiencia).

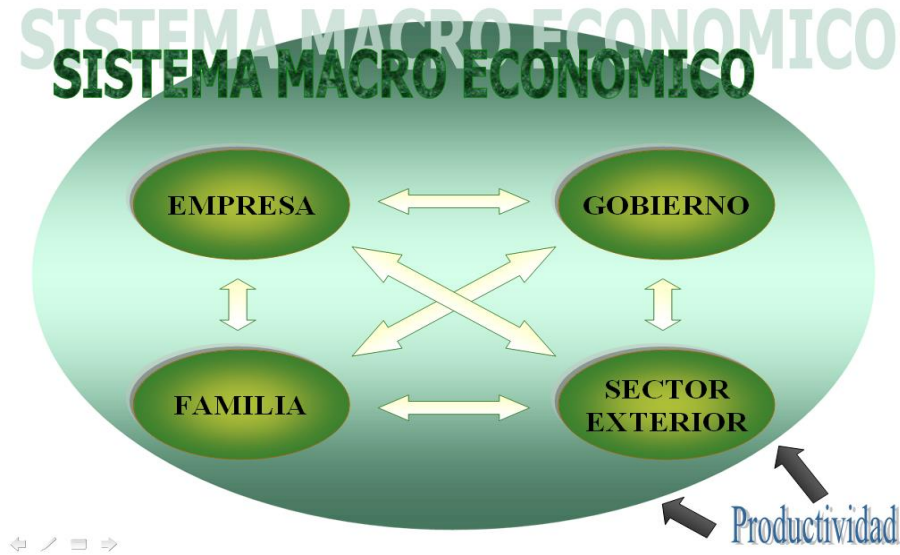
Figura 1.18. Modelo Efectivista



Fuente: Elaboración Propia

Respecto al medio ambiente, donde ya la organización interactúa tanto con el gobierno, sector exterior y familias (economía de cuatro sectores), se determinan también indicadores que gestionaran el conocimiento relativo a la productividad de la organización.

Figura 1.19. Sistema Macro Económico



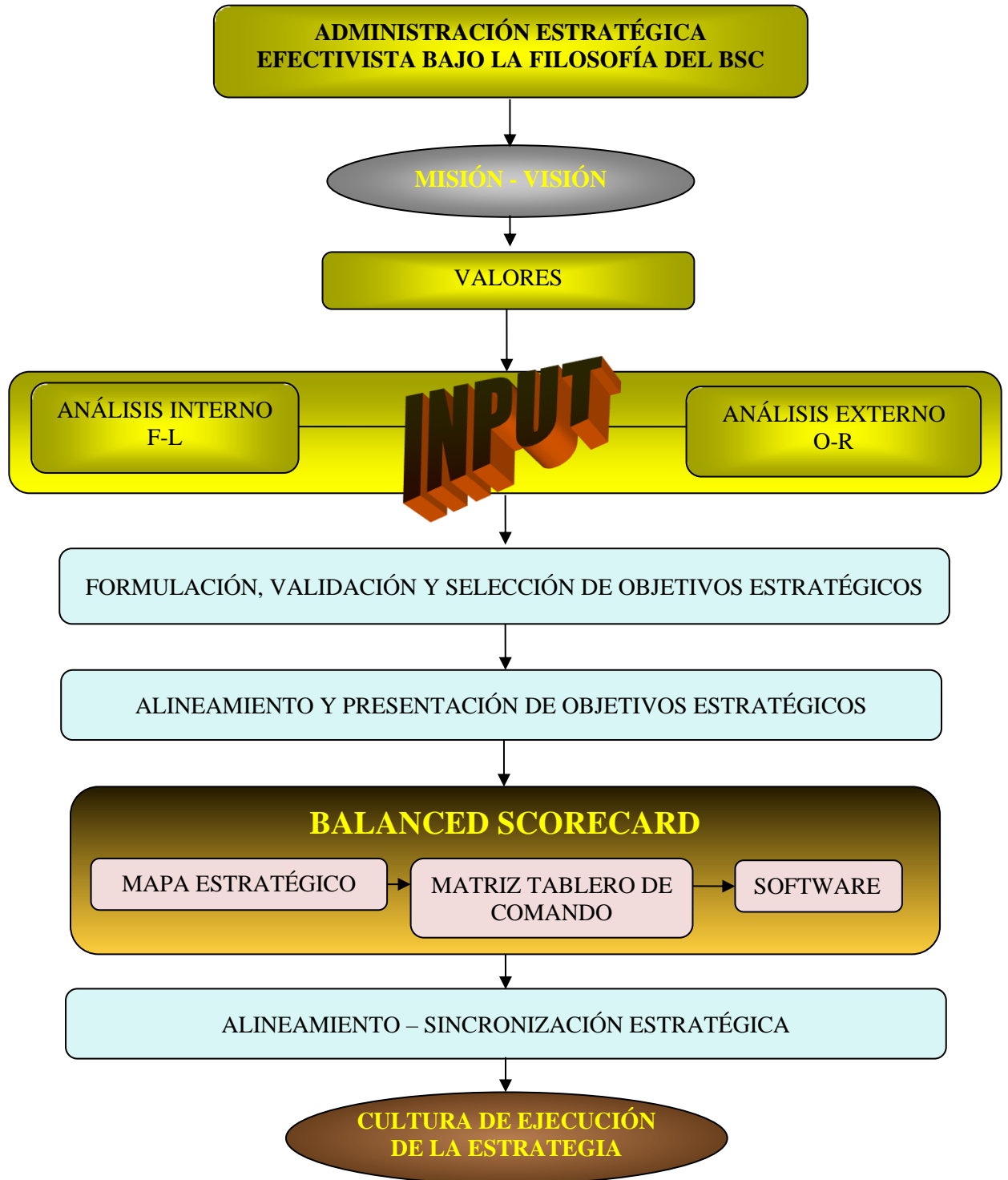
Fuente: Elaboración Propia

Ahora se empieza a buscar la ansiada competitividad empresarial u organizacional.

Hecho este paso y determinado los indicadores, es importante construir una matriz tablero para el monitoreo de los indicadores y actividades respectivas De tal manera que estamos preparados para el seguimiento y la inteligencia competitiva de la organización

1.6 El Modelo de Administración Estratégica bajo la filosofía Efectivista

Figura 1.20. Modelo de Administración estratégica bajo la filosofía Efectivista.



Fuente: Elaboración Propia

PARTE II

EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Capítulo 2. El direccionamiento Estratégico

Capítulo 2.

EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Previo al inicio del planeamiento estratégico, se recomienda realizar un diagnóstico inicial. (véase anexo I, Diagnóstico Situacional)

2.1 La Misión

La misión representa la razón fundamental para la existencia de la organización. Normalmente es la respuesta a la pregunta:

¿Para qué existe esta organización en el contexto social en que se encuentra?.

"La declaración de la misión debería informar a los ejecutivos y empleados acerca del objetivo general que deben perseguir juntos." (Kaplan & Norton, 2008, p.57)

"La misión orienta sobre la actividad de la organización y, en especial, lo que brinda a los clientes (en el caso del sector público y las organizaciones sin fines de lucro, a los ciudadanos y beneficiarios)." (Kaplan & Norton, 2008, p.57)

La misión debe de contener tres elementos.

- A qué actividad se dedica la organización
- Cómo se lleva a cabo dicha actividad
- Para qué se hace

Para redactar la Misión de la Organización deben tomarse en cuenta los siguientes aspectos:

- Debe de ser concisa (Menos de 40 Palabras)
- Debe de ser simple, clara, directa y original, pero creíble, para que motive a las personas.
- Expresada preferiblemente en frases encabezadas por verbos atractivos

- Atender los requerimientos de los principales grupos constructivos de la organización: Los Clientes, los empleados, las autoridades y la sociedad.
- Se debe orientar hacia el interior de la organización pero reconociendo el entorno.

La formulación efectiva de la misión despierta sentimientos y emociones en relación con la empresa, generando la impresión de que la organización es exitosa, que sabe a dónde se dirige y es merecedora de nuestro apoyo, tiempo e inversión. Correctamente, cuando usted trabaje en la formulación de la misión de su institución deberá de dar respuesta explícita a las siguientes diez preguntas: (esto también deberá tomarse en cuenta respecto a la visión).

1. ¿Quiénes son los clientes de la institución?
2. ¿Cuáles son los servicios más importantes de la empresa?
3. ¿Compite la institución geográficamente?
4. ¿Cuál es la tecnología básica de la empresa?
5. ¿Cuál es la actitud del hospital con relación a las metas económicas?
6. ¿Cuáles son los valores, creencias y aspiraciones fundamentalmente de la empresa y cuáles son sus prioridades filosóficas?
7. ¿Cuáles son las fortalezas y ventajas competitivas de la empresa?
8. ¿Cuál es la imagen pública que aspira a tener el hospital?
9. ¿Pone la empresa atención a los deseos de las personas claves relacionadas con él?
10. ¿Motiva y estimula a la acción la lectura de la misión?

Es necesario usar el buen juicio para evaluar y redactar la misión de la institución, pues no existe una fórmula óptima y única para una organización en particular. Al redactar la misión es conveniente que la revise.

La institución existe para servir a varios grupos de interés quienes tienen expectativas o que le plantean exigencias lícitas. La misión debe, entonces, dar respuesta a la pregunta: ¿Qué exige o qué desea obtener cada grupo de interés?

2.2 La Visión

La visión es la anticipación de un futuro realista, verosímil y atractivo para su organización, establece una dirección clara, pero sin especificar cómo llegar al objetivo. Una visión muestra a donde queremos ir y como seremos cuando lleguemos ahí.

La visión contempla el destino compartido de las personas que más se interesan por el futuro de la organización, atrayendo el compromiso de sus trabajadores para alcanzar dicha visión.

Kaplan y Norton (2008, p.59) indicaron que "la declaración de la visión define los objetivos de mediano y largo plazo", teniéndose que definir en esta la propuesta de valor como vehículo para alcanzar la visión compartida.

Para redactar la Visión de la Organización deben tomarse en cuenta los siguientes aspectos:

- Descriptiva del Futuro de la Organización.
- Comunicada
- Memorable.
- Inspirable.
- Retadora
- Atractiva para todos los involucrados.

2.3 Los Valores

"Los valores (a menudo llamados valores centrales) de una compañía definen su actitud, comportamiento y carácter." (Kaplan & Norton, 2008, p.57).

Los valores son el conjunto de creencias básicas que dan un sentido noble y ético a nuestra actividad laboral.

Dentro del Planeamiento Estratégico se establece una selección de los valores fundamentales como elementos generadores de una cultura apropiada que permitirá a sus colaboradores poner en marcha la misión y construir su visión.

En ese sentido, los valores influyen en todas las actividades y son la base del desarrollo de una organización, de sus políticas de recursos humanos y estilo de dirección; es por ello que, a diferencia de la misión y visión, estas deben estar

compuestas por palabras que permitan fomentar el diálogo entre todos, haciendo que la toma de decisiones se haga más fácil.

2.4 Validación matemática del direccionamiento estratégico bajo la filosofía del BSC.

Para poder validar que la Misión, Visión y Valores han sido formulados de manera adecuada, se requiere que estos sean evaluados de manera individual.

Misión:

1. La misión que se haya formulado debe de ser evaluada según los aspectos teóricos o características que una misión debe de expresar. Por ese motivo, primero se identifican estas características.
2. A cada uno de las características se les debe de asignar una ponderación (peso) que abarque desde 0.0 (irrelevante) hasta 1.0 (muy importante). La ponderación (peso) asignada a una característica determinado indica su importancia relativa con respecto de las otras, por lo cual hay que asignar las mayores ponderaciones a aquellos aspectos que se consideran que tienen mayor influencia positiva a nivel organizacional. La suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.0.
3. Asignar una clasificación de 1 a 4 para indicar si dicha variable presenta la característica evaluada:
 - Limitación mayor (Clasificación = 1)
 - Limitación menor (Clasificación = 2)
 - Fortaleza menor (Clasificación = 3)
 - Fortaleza mayor (Clasificación = 4)

Se recomienda realizar una encuesta a al menos cuatro integrantes de la organización para tener una clasificación más confiable.

4. Multiplique la ponderación (peso) de cada aspecto por su clasificación promedio para determinar un puntaje ponderado para cada variable.
5. Sume los puntajes ponderados para cada variable con el fin de determinar el puntaje ponderado total de la evaluación.

6. El puntaje ponderado total de la evaluación es representado en una semaforización (rojo, amarillo, verde y azul). A continuación, se presenta los rangos de puntaje para cada estado del semáforo.
 - El estado rojo es un puntaje en el rango de [1.00 - 2.50]
 - El estado amarillo es un puntaje en el rango de <2.50 - 3.00]
 - El estado verde es un puntaje en el rango de <3.00 - 3.5]
 - El estado azul es un puntaje en el rango de <3.50 - 4.00]
7. Finalmente, se realiza la siguiente conclusión dependiendo del puntaje ponderado total obtenido:
 - “Misión con limitaciones mayores” para un puntaje en el rango de [1.00 – 2.00>
 - “Misión con limitaciones menores” para un puntaje en el rango de [2.00 – 2.50]
 - “Misión con fortalezas menores” para un puntaje en el rango de <2.50 – 3.00]
 - “Misión con fortalezas mayores” para un puntaje en el rango de <3.00 – 4.00]

Si la misión presenta fortalezas mayores (estado verde o azul), entonces tiene visto bueno para continuar sin ninguna observación, caso contrario se deberá reformular.

Visión:

1. La visión que se haya formulado debe de ser evaluada según los aspectos teóricos o características que una visión debe de expresar. Por ese motivo, primero se identifican estas características.
2. A cada uno de las características se les debe de asignar una ponderación (peso) que abarque desde 0.0 (irrelevante) hasta 1.0 (muy importante). La ponderación (peso) asignada a una característica determinado indica su importancia relativa con respecto de las otras, por lo cual hay que asignar las mayores ponderaciones a aquellos aspectos que se consideran que tienen mayor influencia positiva a nivel organizacional. La suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.0.

3. Asignar una clasificación de 1 a 4 para indicar si dicha variable presenta la característica evaluada:

- Limitación mayor (Clasificación = 1)
- Limitación menor (Clasificación = 2)
- Fortaleza menor (Clasificación = 3)
- Fortaleza mayor (Clasificación = 4)

Se recomienda realizar una encuesta a al menos cuatro integrantes de la empresa para tener una clasificación más confiable.

4. Multiplique la ponderación (peso) de cada aspecto por su clasificación promedio para determinar un puntaje ponderado para cada variable.

5. Sume los puntajes ponderados para cada variable con el fin de determinar el puntaje ponderado total de la evaluación.

6. El puntaje ponderado total de la evaluación representa en una semaforización (rojo, amarillo, verde y azul) el estado de la visión. A continuación se presenta los rango de cada estado.

- El estado rojo es un puntaje en el rango de [1.00 - 2.50]
- El estado amarillo es un puntaje en el rango de <2.50 - 3.00]
- El estado verde es un puntaje en el rango de <3.00 - 3.5]
- El estado azul es un puntaje en el rango de <3.50 - 4.00]

7. Finalmente, se realiza la siguiente conclusión dependiendo del puntaje ponderado total obtenido:

- “Visión con limitaciones mayores” para un puntaje en el rango de [1.00 – 2.00>
- “Visión con limitaciones menores” para un puntaje en el rango de [2.00 – 2.50]
- “Visión con fortalezas menores” para un puntaje en el rango de <2.50 – 3.00]

- “Visión con fortalezas mayores” para un puntaje en el rango de <3.00 – 4.00]

Si la visión presenta fortalezas mayores (estado verde o azul), entonces tiene visto bueno para continuar sin ninguna observación, caso contrario se deberá reformular.

Valores:

1. Determinar los valores de la organización.
2. Asignar una calificación de 1 a 5 para indicar el nivel de presencia de dicho valor en la organización:
 - Muy bajo (Calificación = 1)
 - Escaso (Calificación = 2)
 - Medio (Calificación = 3)
 - Alto (Calificación = 4)
 - Muy Alto (Calificación = 5)

Se recomienda realizar una encuesta a al menos cuatro integrantes de la empresa para tener una calificación más confiable.

3. La calificación promedio para cada valor representa en una semaforización (rojo, amarillo, verde y azul) el estado del valor. A continuación se presenta los rangos de cada estado.
 - El estado rojo es un puntaje en el rango de [1.00 – 2.50>
 - El estado amarillo es un puntaje en el rango de [2.50 - 3.50>
 - El estado verde es un puntaje en el rango de [3.50 - 4.50>
 - El estado azul es un puntaje en el rango de [4.50 - 5.00]

En caso el estado del valor sea rojo amarillo, significa que la organización no se está poniendo practicando dicho valor, y por ende deberá tomar acciones que permitan fomentar el mismo. Por otra parte, en caso su estado sea verde o azul, significa que la organización sí se está desarrollando o poniendo en práctica dicho valor.

2.5 CASO: Empresa de Servicios Logísticos GUIGA

Misión

"Somos una empresa dedicada a la tercerización de operaciones logísticas, contando con personal altamente capacitado, con una cultura de innovación, hacia la búsqueda de una excelencia operativa para posicionarnos en el mercado que operamos y un buen clima laboral"

Cuadro 2.1. Validación Matemática de la Misión

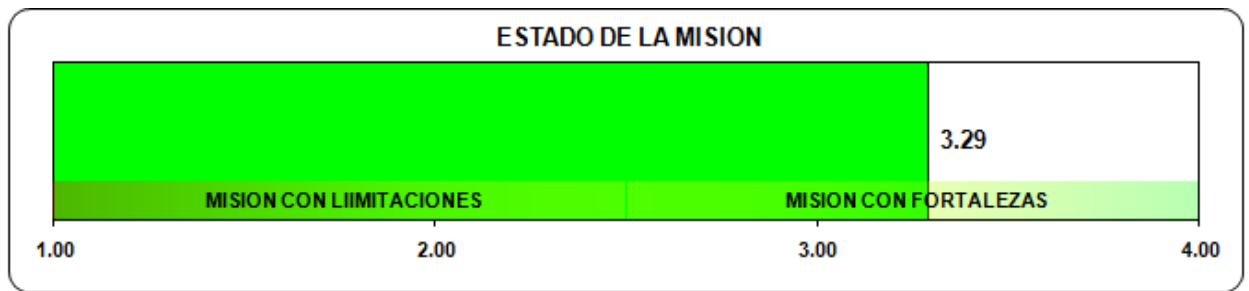
Pasos 1,2 y 3

Características de la Misión	Peso	Promedio	Enc 01	Enc 02	Enc 03	Enc 04	Enc 05
Concisa	0.16	3.00	2	4	3	4	2
Simple, clara y directa	0.16	3.00	3	3	3	3	3
Expresada preferiblemente en frases encabezadas por verbos atractivos.	0.21	3.60	3	4	4	3	4
Atender requerimientos de los principales grupos constructivos.	0.26	3.80	4	4	3	4	4
Orientado al interior de la organización pero reconociendo al externo.	0.21	2.80	3	2	3	4	2
	1.00						

Pasos 4 y 5

Debe ser...	Peso	Fortaleza	Limitación	Clasificación	Ponderado
Concisa	0.16	X		3.00	0.48
Simple, clara y directa	0.16	X		3.00	0.48
Expresada preferiblemente en frases encabezadas por verbos atractivos.	0.21	X		3.60	0.76
Atender requerimientos de los principales grupos constructivos.	0.26	X		3.80	0.99
Orientado al interior de la organización pero reconociendo al externo.	0.21	X		2.80	0.59
Total	1.00				3.29

Paso 6 y 7



2.50
3.00
3.50
> 3.50

Como podemos apreciar, el estado de la misión se encuentra en verde, lo cual significa que la misión formulada presenta **fortalezas mayores** y ha pasado la validación matemática.

Fuente: Software - Planeamiento Estratégico

Visión

"Ser líderes en la tercerización de operaciones logísticas a nivel nacional por medio de nuestra excelencia operativa y nuestra rápida capacidad de respuesta a las necesidades del cliente"

Cuadro 2.2. Validación Matemática de la Visión.

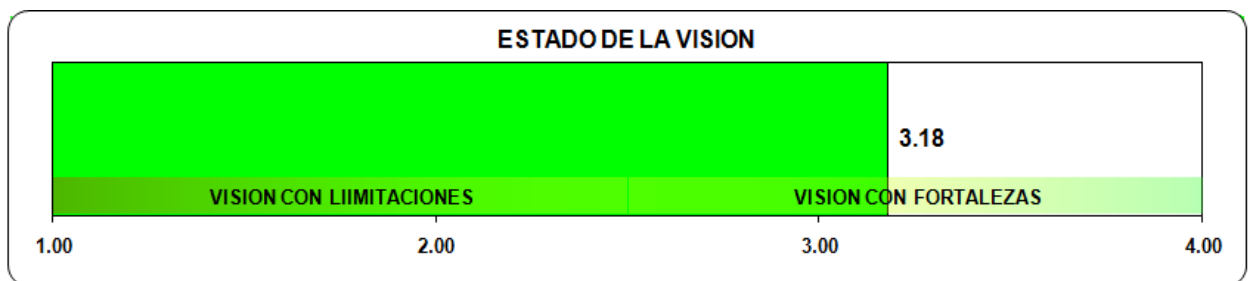
Pasos 1,2 y 3

Características de la Vision	Peso	Promedio	Enc 01	Enc 02	Enc 03	Enc 04	Enc 05
Descripción en el futuro de la organización	0.19	3.00	2	3	3	4	3
Comunicada	0.12	3.00	3	4	3	3	2
Memorable	0.15	3.20	3	3	4	3	3
Inspirable	0.19	3.40	3	3	4	4	3
Retadora	0.16	3.20	4	3	2	4	3
Atractiva para su involucrados	0.19	3.20	3	3	3	4	3
	1.00						

Pasos 4 y 5

Debe ser...	Peso	Fortaleza	Limitación	Clasificación	Ponderado
Descripción en el futuro de la organización	0.19	X		3.00	0.57
Comunicada	0.12	X		3.00	0.36
Memorable	0.15	X		3.20	0.48
Inspirable	0.19	X		3.40	0.65
Retadora	0.16	X		3.20	0.51
Atractiva para su involucrados	0.19	X		3.20	0.61
Total	1.00				3.18

Paso 6 y 7



Como podemos apreciar, el estado de la visión se encuentra en verde, lo cual significa que la visión formulada presenta **fortalezas mayores** y ha pasado la validación matemática.

Fuente: Software - Planeamiento Estratégico

Valores

Cuadro 2.3. Validación Matemática de los Valores

Paso 1 y 2.

Valores	Promedio	E1	E2	E3	E4
Responsabilidad	3.50	4	4	3	3
Trabajo en Equipo	3.75	4	4	3	4
Nos comunicamos abierta y honestamente	3.50	3	4	4	3
Confiabilidad	4.00	4	4	4	4
Excelencia en los servicios que brindamos.	4.00	4	4	4	4

Paso 3.

Valores	Descripción	Calificación	
Responsabilidad	Que cada miembro de la compañía tenga iniciativa en el cumplimiento de sus funciones y deberes con los clientes y con la compañía.	3.50	😊
Trabajo en Equipo	Fomentamos la colaboración y el trabajo en equipo, así como la cooperación entre las diferentes personas que trabajan en nuestra compañía.	3.75	😊
Nos comunicamos abierta y honestamente	Somos honestos en nuestro actuar cotidiano, tanto en las relaciones con nuestros compañeros de trabajo como con nuestros clientes, compartiendo la información y el conocimiento con franqueza y generosidad.	3.50	😊
Confiabilidad	Confianza en el profesionalismo de nuestros actos, fortaleciendo los lazos no sólo con los clientes sino con cada integrante de la empresa.	4.00	😊
Excelencia en los servicios que brindamos.	Brindamos calidad y excelencia en todo lo que hacemos y en la forma como lo hacemos.	4.00	😊



Como podemos apreciar, el estado de cada valor se encuentra en verde, lo cual significa los valores sí se vienen desarrollando en la organización.

Fuente: Software - Planeamiento Estratégico

PARTE III

EL DIANÓSTICO

Capítulo 3. El diagnóstico Interno

Capítulo 4. El diagnóstico Externo

Capítulo 3.

EL DIAGNÓSTICO INTERNO

El proceso de planeamiento estratégico, algunas veces, se percibe de forma errada como un flujo sin intervención o participación de otras áreas de la organización que no sean las directivas. Sin embargo, ello no es correcto, éste es un proceso interactivo, y es por ello que requiere la coordinación efectiva entre todas las áreas funcionales de la organización.

El diagnóstico interno, posibilita identificar las fortalezas y limitaciones de la organización. Tal análisis comprende la identificación de los recursos de los cuales la organización dispone. En este componente del planeamiento estratégico, se analiza y evalúa las interrelaciones entre las áreas funcionales de la organización.

Para realizar el diagnóstico interno es necesario identificar las principales áreas funcionales o procesos de la organización. Fred David recomienda realizar una evaluación de las siguientes áreas funcionales:

Empresa	Organización en referencia
1. Gerencia,	Administración
2. Mercadeo,	Mercadeo social, epidemiología.
3. Financiamiento,	Financiamiento.
4. Producción,	Servicios y Programas.
5. Investigación y desarrollo	Investigación y Planeamiento.

El diagnóstico de cada una de las áreas funcionales mencionadas requiere contar con instrumentos apropiados. Le sugerimos utilizar las

listas de verificación en las cuales una respuesta negativa a cualquier pregunta podría indicar una limitación potencial. El significado y consecuencias estratégicas de las respuestas negativas variarán de acuerdo con la organización, el sector y la gravedad de la limitación. Las respuestas positivas sugieren áreas potenciales de fortaleza.

Las listas de verificación no son completas y no deben interpretarse ciegamente, deben confeccionarse de manera tal que reflejen la naturaleza de la organización. (véase anexo II, Auditoría Gerencial). Otras herramientas que se utiliza en la actualidad para llevar a cabo el diagnóstico interno son el análisis AMOFHIT (administración, marketing, operaciones, finanzas, recursos humanos, sistemas de información, y tecnología e investigación y desarrollo) y el análisis de Cadena de Valor.

3.1 Las Fortalezas y Limitaciones

Todas las organizaciones tienen fortalezas y limitaciones en las áreas funcionales del negocio. Ninguna empresa es igualmente fuerte o limitada en todas las áreas.

Las fortalezas y limitaciones internas son las actividades que una organización sí puede controlar y que desempeña especialmente bien o con deficiencias, respectivamente. Surgen, a partir de otras actividades empresariales, como la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas de información gerencial. Identificar y evaluar las fortalezas y limitaciones de la organización en las áreas funcionales de una empresa es una actividad esencial de la administración estratégica.

Las fortalezas y limitaciones se determinan en relación con los competidores, además también pueden estar determinadas más por elementos propios de la naturaleza de la organización que por su desempeño.³

³ Fred R. David (2017). Conceptos de Administración estratégica, pag. 90. En esta fuente se utiliza el término "debilidades" en lugar de "limitaciones".

3.2 Validación Matemática Diagnóstico Interno Bajo la filosofía BSC, uso de la Matriz de Factores Internos (MFI)

Una vez que se conozcan las fortalezas y debilidades se procede a construir una Matriz Factores Internos (MFI). Esta Matriz es una herramienta analítica de formulación de estrategias resume y evalúa las fortalezas y limitaciones importantes de administración, mercadeo, finanzas, producción de servicios, investigación y desarrollo. Suministra una base importante para analizar las relaciones internas entre las áreas funcionales de la empresa.

Al igual que para la matriz de factor externo, aquí se necesita del uso de juicios subjetivos; por ello, el hecho de utilizar un enfoque cuantitativo no debe hacernos creer que se trata de una herramienta todo poderosa. Todas las herramientas analíticas pueden usarse en forma incorrecta, si se aplican indiscriminadamente.

A continuación se describen los pasos a seguir para su construcción.

1. Identificar las fortalezas y limitaciones claves de la organización.
2. Asignar a cada fortaleza y debilidad una ponderación (peso) que vaya desde 0.0 (sin importancia) y 1.0 (muy importante). La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en un sector dado. Sin importar si los factores claves dan fortalezas o limitaciones internas, los factores considerados como los de mayor impacto en el rendimiento deben percibir ponderaciones altas. La suma de dichas ponderaciones debe totalizar 1.0.
3. Asignar una clasificación de 1 a 4 para indicar si dicha variable presenta una:
 - Limitación mayor (Clasificación = 1)
 - Limitación menor (Clasificación = 2)
 - Fortaleza menor (Clasificación = 3)
 - Fortaleza mayor (Clasificación = 4)

Se recomienda realizar una encuesta a al menos cuatro integrantes de la empresa para tener un clasificación más confiable.

4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.
5. Sumar los resultados para cada variable con el fin de determinar el resultado total ponderado para la organización.

Sin importar el número de factores incluidos en la matriz de evaluación de factor interno, el resultado ponderado más alto posible es 4.0, y el resultado total más bajo posible es 1.0.

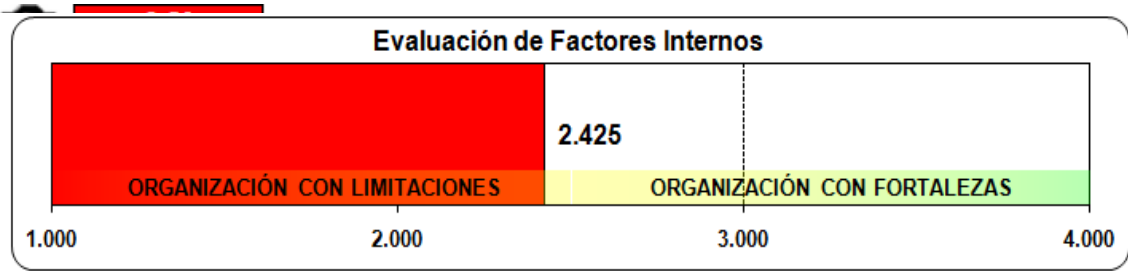
6. El puntaje ponderado total de la evaluación representa en una semaforización (rojo, amarillo, verde y azul) el estado interno de la organización. A continuación se presenta los rango de cada estado.
 - El estado rojo es un puntaje en el rango de [1.00 - 2.50]
 - El estado amarillo es un puntaje en el rango de <2.50 - 3.00]
 - El estado verde es un puntaje en el rango de <3.00 - 3.5]
 - El estado azul es un puntaje en el rango de <3.50 - 4.00]
7. Finalmente, se realiza la siguiente conclusión dependiendo del puntaje ponderado total obtenido:
 - “Organización con limitaciones mayores” para un puntaje en el rango de [1.00 – 2.00>
 - “Organización con limitaciones menores” para un puntaje en el rango de [2.00 – 2.50]
 - “Organización con fortalezas menores” para un puntaje en el rango de <2.50 – 3.00]
 - “Organización con fortalezas mayores” para un puntaje en el rango de <3.00 – 4.00]

Nota: El número recomendado de fortalezas y limitaciones claves a incluir en la matriz de factores internos, varía de cinco a veinte, sin embargo, es necesario tener en cuenta que el número con las que se trabaje no incidirá, en forma alguna, sobre el rango de los resultados totales ponderados.

3.3 CASO: Empresa de Servicios Logísticos GUIGA

Cuadro 3.1. Matriz de Factores Internos

MATRIZ DE FACTORES INTERNOS				
T	FACTORES INTERNOS CLAVES	PESO	CLASIFICACION	PONDERADO
F	Técnica en el trabajo	0,08	4,00	0,301
F	Certificación SGS	0,04	4,00	0,150
F	Diversificación en los servicios	0,06	3,75	0,226
F	Flexibilidad en los procesos de servicio	0,08	4,00	0,301
F	Tecnología operativa	0,06	3,75	0,226
F	Estabilidad laboral	0,05	3,00	0,135
F	Adecuada canalización de la inversión	0,05	3,00	0,135
F	Cobertura Nacional	0,05	4,00	0,180
L	No se imparten curso de capacitación a los empleados	0,06	1,75	0,105
L	Sistema de información deficiente	0,08	1,00	0,075
L	Carencia de manuales y reglamentos internos	0,06	1,00	0,060
L	No utilizan el sistema de información existente para la toma de decisiones	0,05	1,00	0,045
L	No hay una cultura de planificación y gestión.	0,05	1,00	0,045
L	Falta de claridad y coherencia en la dirección.	0,05	1,75	0,079
L	No existen mecanismo de control e incentivo	0,08	2,00	0,150
L	Nivel de estudios del personal no competitivo	0,03	1,00	0,030
L	No es alto el ánimo de los empleados	0,06	1,00	0,060
L	Procedimiento de selección de personal deficiente.	0,06	2,00	0,120
TOTAL		1,000		2,425



Como podemos apreciar, el estado se encuentra en rojo, entonces se puede concluir que la organización presenta limitaciones menores.

Fuente: Software - Planeamiento Estratégico

Capítulo 4.

EL DIAGNÓSTICO EXTERNO

El objetivo de realizar un diagnóstico externo es elaborar una lista de oportunidades y riesgos que podrían influir en la empresa. No se trata de una exhaustiva de todos los posibles factores sino más bien pretende identificar las variables más importantes. Las empresas demostrarán su capacidad de responder tanto ofensiva como defensivamente a estos factores mediante la formulación de estrategias que aprovechen las oportunidades y/o reduzcan al mínimo el efecto de los posibles riesgos.

El proceso de realizar un diagnóstico externo debe implicar a la mayor cantidad de gerentes y empleados que sea posible, a fin de recaudar valiosa información de agentes externos. Algunas herramientas comúnmente utilizadas para llevar a cabo el diagnóstico externo son el análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal) y el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, los cuales permiten estudiar el macro y micro entorno respectivamente de la organización.

4.1 Las Oportunidades y Riesgos

Las oportunidades y riesgos se refieren a las tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a una organización en el futuro. Las oportunidades y riesgos se encuentran más allá del control de una sola organización, de ahí el calificativo de externas.⁴

⁴ Fred R. David (2017). Conceptos de Administración estratégica, pag. 61. En esta fuente se utiliza el término "amenazas" en lugar de "riesgos".

4.2 Validación Matemática Diagnóstico Interno Bajo la filosofía BSC, uso de la Matriz de Factores Externos (MFE)

Una vez que se conozcan las oportunidades y riesgos se procede a construir una Matriz Factores Externos (MFE). Esta Matriz es una herramienta analítica de formulación de estrategias que resume y evalúa las oportunidades y riesgos.

A continuación se describen los pasos a seguir para su construcción.

1. Identificar las Oportunidades y Riesgos claves de la organización.
2. Asignar a cada oportunidad y riesgo una ponderación (peso) que vaya desde 0.0 (sin importancia) y 1.0 (muy importante). La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en un sector dado. Sin importar si los factores claves dan oportunidad o riesgo, los factores considerados como los de mayor impacto en el rendimiento deben percibir ponderaciones altas. La suma de dichas ponderaciones debe totalizar 1.0.
3. Asignar una clasificación de 1 a 4 para indicar el grado de respuesta de la organización a dicha variable:
 - Riesgo mayor (Clasificación = 1)
 - Riesgo menor (Clasificación = 2)
 - Oportunidad menor (Clasificación = 3)
 - Oportunidad mayor (Clasificación = 4)

Se recomienda realizar una encuesta a al menos cuatro integrantes de la organización para tener un clasificación más confiable.

4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.
5. Sumar los resultados para cada variable con el fin de determinar el resultado total ponderado para la organización.

Sin importar el número de factores incluidos en la matriz de factores externos, el resultado ponderado más alto posible es 4.0, y el resultado total más bajo posible es 1.0.

6. El puntaje ponderadora total de la evaluación representa en una semaforización (rojo, amarillo, verde y azul) el estado de la misión. A continuación se presenta los rango de cada estado.
 - El estado rojo es un puntaje en el rango de [1.00 - 2.50]
 - El estado amarillo es un puntaje en el rango de <2.50 - 3.00]
 - El estado verde es un puntaje en el rango de <3.00 - 3.5]
 - El estado azul es un puntaje en el rango de <3.50 - 4.00]

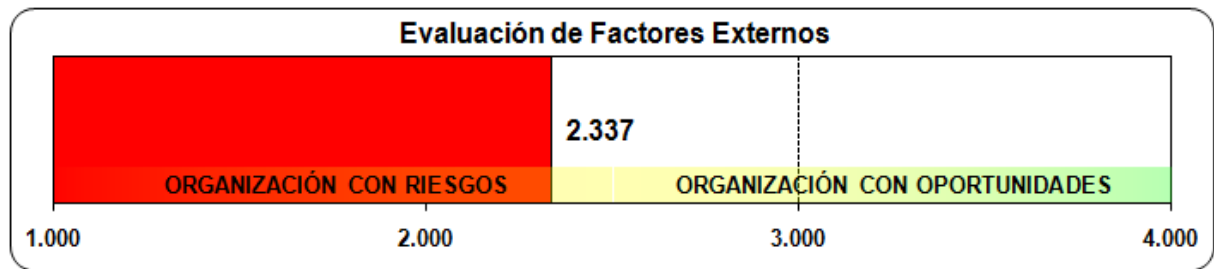
7. Finalmente, se realiza la siguiente conclusión dependiendo del puntaje ponderado total obtenido:
 - “Organización con riesgos mayores” para un puntaje en el rango de [1.00 – 2.00>
 - “Organización con riesgos menores” para un puntaje en el rango de [2.00 – 2.50]
 - “Organización con oportunidades menores” para un puntaje en el rango de <2.50 – 3.00]
 - “Organización con oportunidades mayores” para un puntaje en el rango de <3.00 – 4.00]

Nota: El número recomendado de oportunidades y riesgos claves a incluir en la matriz de factores externos, varía de cinco a veinte, sin embargo, es necesario tener en cuenta que el número con las que se trabaje no incidirá, en forma alguna, sobre el rango de los resultados totales ponderados.

4.3 CASO: Empresa de Servicios Logísticos GUIGA

Cuadro 4.1. Matriz de Factores Externos

MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS				
T	FACTORES EXTERNOS CLAVES	PESO	CLASIFICACION	PONDERADO
O	Tendencia a la tercerización	0,11	4,00	0,434
O	Incremento del movimiento de carga hacia provincia	0,11	3,00	0,325
O	Avances tecnológicos contribuirán a garantizar servicios de mejor calidad.	0,07	4,00	0,289
O	Alianzas estratégicas con los clientes.	0,10	4,00	0,386
O	Precios adecuados en relación a la competencia.	0,10	4,00	0,386
R	Aparición de nuevos competidores en el mercado.	0,07	1,00	0,072
R	Incremento del sueldo mínimo vital.	0,07	1,00	0,072
R	Personal renuncia por mejores ofertas de trabajo.	0,10	1,00	0,096
R	Alto costo de la maquinaria para la modernización.	0,07	1,00	0,072
R	Pérdida de prestigio ganado con los clientes.	0,12	1,00	0,120
R	Exigencias actuales de cumplimiento de las normas del MINTRA.	0,08	1,00	0,084
TOTAL		1,000		2,337



Como podemos apreciar, el estado se encuentra en rojo, entonces se puede concluir que la organización presenta riesgos menores.

Fuente: Software - Planeamiento Estratégico

4.4 El Análisis de la Competencia.

"El análisis de la competencia es una parte importante del diagnóstico externo; en su libro *Competitive Analysis: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (PH New York, 1980), Michael Porter se centra en los rivales y competidores de una firma como factores fundamentales para el análisis que debe realizar una organización. Una empresa puede desarrollar una estrategia competitiva que le ayude a competir efectivamente con sus rivales y asegurar así una posición financiera favorable en el mercado" (Serna, 2003, p.126)

De acuerdo con Porter, la naturaleza de la competitividad en una industria se compone de cinco fuerzas:

1. Rivalidad entre empresas competidoras
2. Ingreso Potencial de nuevos competidores
3. Desarrollo potencial de productos sustitutos.
4. Capacidad de negociación de los proveedores
5. Capacidad de negociación de los consumidores

4.5 Determinación de los Factores Críticos de Éxito (FCE)

Para poder determinar los Factor Críticos de Éxito (FCE) se debe de identificar los aspectos o elementos clave de cada fuerza competitiva que repercuten en la empresa.

4.6 Análisis del Perfil Competitivo en las Organizaciones, uso de la Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

La matriz del perfil competitivo MPC identifica a los principales competidores de una organización así como sus fortalezas y limitaciones en relación con la posición estratégica de la competencia (empresas tomadas como muestra).

Entonces, una vez que se conozcan los Factores Críticos de Éxito y los principales competidores de la organización, se procede a construir una Matriz del Perfil Competitivo (MFE). Esta Matriz es una herramienta analítica de formulación de estrategias que resume y evalúa los Factor Críticos de Éxito.

A continuación se describen los pasos a seguir para su construcción.

1. Identificar los Factores Críticos de Éxito (FCE)
2. Determinar las empresas con las cuales se realizará la comparación.
3. Asignar a cada FCE una ponderación (peso) que vaya desde 0.0 (sin importancia) y 1.0 (muy importante). La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en un sector dado. La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en un sector dado. Sin importar si los factores claves de éxito dan fortalezas o limitaciones, los factores considerados como los de mayor impacto en el rendimiento deben percibir ponderaciones altas. La suma de dichas ponderaciones debe totalizar 1.0.
4. Asignar de manera correspondiente a la empresa en evaluación, una clasificación de 1 a 4 para indicar si dicha variable presenta una:
 - Limitación mayor (Clasificación = 1)
 - Limitación menor (Clasificación = 2)
 - Fortaleza menor (Clasificación = 3)
 - Fortaleza mayor (Clasificación = 4)

Se recomienda realizar una encuesta a al menos cuatro integrantes de la empresa que conozcan su entorno competitivo para de esta manera tener una clasificación mayor confiabilidad.

5. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación (por empresa), para establecer el resultado ponderado para cada variable.
6. Finalmente, sumar los resultados para cada variable con el fin de determinar el resultado total ponderado para cada organización.

Sin importar el número de factores incluidos en la matriz del perfil competitivo, el resultado ponderado más alto posible es 4.0, y el resultado total más bajo posible es 1.0.

7. El puntaje ponderado total de la evaluación representa en una semaforización (rojo, amarillo, verde y azul) el estado competitivo de la organización. A continuación se presenta los rango de cada estado.
 - El estado rojo es un puntaje en el rango de [1.00 - 2.50]
 - El estado amarillo es un puntaje en el rango de <2.50 - 3.00]
 - El estado verde es un puntaje en el rango de <3.00 - 3.5]
 - El estado azul es un puntaje en el rango de <3.50 - 4.00]
8. Finalmente, se realiza la siguiente conclusión dependiendo del puntaje ponderado total obtenido:
 - “Organización presenta una posición competitiva con limitaciones mayores” para un puntaje en el rango de [1.00 – 2.00>
 - “Organización presenta una posición competitiva con limitaciones menores” para un puntaje en el rango de [2.00 – 2.50]
 - “Organización presenta una posición competitiva con fortalezas menores” para un puntaje en el rango de <2.50 – 3.00]
 - “Organización presenta una posición competitiva con fortalezas mayores” para un puntaje en el rango de <3.00 – 4.00]

Nota: El número recomendado Factores Críticos de Éxito (FCE) claves a incluir en la matriz de factores externos, varía de cinco a veinte, sin embargo, es necesario tener en cuenta que el número con las que se trabaje no incidirá, en forma alguna, sobre el rango de los resultados totales ponderados

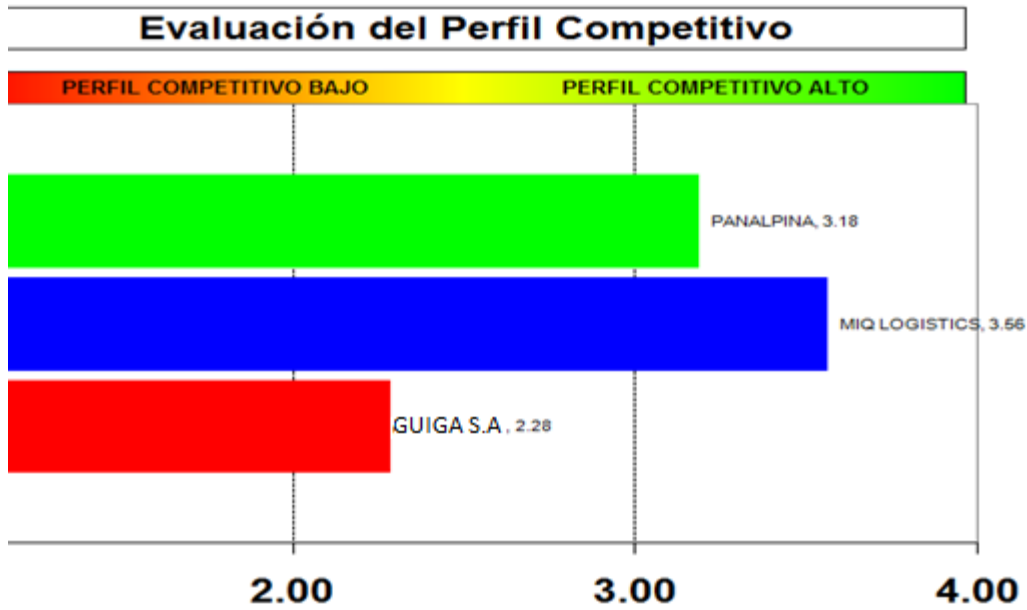
.

4.7 CASO: Empresa de Servicios Logísticos GUIGA.

Cuadro 4.2. Matriz del Perfil Competitivo

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO (FCE)	Peso	GUIGA S.A.		MIQ LOGISTICS		PANALPINA	
		CLASIFICACIÓN	PONDERADO	CLASIFICACIÓN	PONDERADO	CLASIFICACIÓN	PONDERADO
La experiencia administrativa	0.14	1.00	0.14	4.00	0.56	4.00	0.56
Técnica al brindar el servicio	0.14	3.00	0.42	3.00	0.42	3.00	0.42
Las ventajas tecnológicas	0.12	2.00	0.24	3.00	0.36	4.00	0.48
Competitividad de los precios	0.12	3.00	0.36	4.00	0.48	3.00	0.36
Calidad del Servicio	0.14	2.00	0.28	4.00	0.56	3.00	0.42
Publicidad	0.09	1.00	0.09	2.00	0.18	2.00	0.18
Cobertura Nacional	0.12	3.00	0.36	4.00	0.48	2.00	0.24
Flexibilidad en los procesos de servicio	0.13	3.00	0.40	4.00	0.53	4.00	0.53
TOTAL	1.00		2.28		3.56		3.18

Fuente: Software - Planeamiento Estratégico



Como podemos apreciar, las empresas MIQ LOGISTICS y PANALPINA presentan una posición competitiva con fortalezas mayores, mientras que GUIGA S.A presenta una posición competitiva con limitaciones menores.

Fuente: Software - Planeamiento Estratégico

PARTE IV

FORMULACIÓN, VALIDACIÓN Y SELECCIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Capítulo 5. Formulación de Objetivos Estratégicos

Capítulo 5.

FORMULACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Por lo general las empresas trataran de encontrar los objetivos estratégicos a través del tradicional FO, DO, FA o DA.

- Si una tiene grandes limitaciones, se esforzará por superarlas, convirtiéndolos en fortalezas. Si una empresa enfrenta grandes riesgos, buscará evadirlos, para concentrarse más en las oportunidades.
- Comparar los factores claves internos y externos de esta manera es como mirar el árbol y no el bosque, por lo que este análisis debe llevarse a cabo en forma integral es decir todas contra todas, y hacer uso de una herramienta de prospectiva como es el análisis estructural

5.1 Determinación de Variables: Matriz FLOR

La Matriz FLOR está conformada por las fortalezas, limitaciones, oportunidades y riesgos que son relevantes para la organización, una herramienta de apoyo que ayuda al estratega a identificar las mismas es el Análisis Estructural.

5.2 Redacción de Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos sirven para definir el futuro del negocio. Son declaraciones que describen la naturaleza, el alcance, el estilo, los ideales y sueños de una organización para el mediano y largo plazo. En conjunto configuran una definición operativa de la visión y cuyo logro nos permite saber si la hemos alcanzado. Los objetivos estratégicos deben definirse sobre la base de una acción, indicada por un verbo en infinitivo.

Es en este proceso donde se trazan los OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, señalando para cada objetivo estratégico las variables de la Matriz FLOR que lo fundamentan. Esta selección de variables sigue el siguiente supuesto:

- Este objetivo estratégico debe estar orientado a usar como insumo las Fortalezas de la organización para eliminar o reducir sus Limitaciones y Riesgos, aprovechando además sus Oportunidades.
- No necesariamente se deberá de seleccionar las cuatro variables (Fortaleza, Limitación, Oportunidades y Riesgos) para declarar un objetivo estratégico. Se recomienda seleccionar tres como mínimo.

Además de utilizar la Matriz FLOR como base para la redacción de los objetivos estratégicos, se recomienda también hacer uso de las Matrices de Combinación, a fin que el estratega pueda identificar la posición estratégica y seleccionar la (s) estrategia (s) que correspondan para hacer frente al entorno e interno de la organización (véase anexo Matrices de Combinación). A continuación, presentamos una serie de estrategias que las organizaciones como medios para lograr sus objetivos estratégicos.

Cuadro 5.1. Tipos de Estrategia

Tipo de Estrategia	Estrategia	Definición	Principales acciones
Integración	Integración Vertical	<i>Hacia adelante:</i> Adquirir o incrementar control de las actividades que realizan los distribuidores o vendedores en la punta. <i>Hacia atrás:</i> Apropiar o incrementar control sobre los proveedores.	<ul style="list-style-type: none"> • Fusión • Adquisición • <i>Coopetición</i> • <i>Join Venture</i>
	Integración Horizontal	Adquirir o aumentar control sobre los competidores.	
Intensiva	Penetración de Mercado	Aumentar esfuerzos en marketing en productos o servicios presentes, con el fin de incrementar su participación de mercados actuales.	Estrategias de Porter: <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo en costos • Diferenciación • Enfoque
	Desarrollo de Mercado	Ofrecer los productos o servicios presentes a nuevos mercados.	
	Desarrollo de Producto	Mejorar o modificar los productos o servicios presentes.	
Diversificación	Relacionada o concéntrica	Añadir productos o servicios nuevos pero relacionados con los presentes, combinando sus actividades.	<ul style="list-style-type: none"> • I&D • Adquisición
	No Relacionada o conglomerada	Añadir productos o servicios nuevos pero no relacionados con los presentes.	
Defensiva	Reducción	Reducir costos o vender activos en base al costo de oportunidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Desvinculación • Automatización • Presupuesto
	Desinversión	Vender o cerrar divisiones en base al costo de oportunidad.	
	Liquidación	Vender todos los activos de la organización.	

Fuente: Elaboración propia

5.4 CASO: Empresa de Servicios Logísticos GUIGA.

Cuadro 5.2. Determinación de Variables: Matriz FLOR

FORTALEZAS	LIMITACIONES	OPORTUNIDADES	RIESGOS
F1 Técnica en el trabajo.	L1 No se imparten cursos de capacitación a los empleados.	O1 Tendencia a la tercerización.	R1 Aparición de nuevos competidores en el mercado.
F2 Certificación SGS	L2 Sistema de información deficiente.	O2 Incremento del movimiento de carga hacia provincia.	R2 Incremento del sueldo mínimo vital.
F3 Diversificación en los servicios.	L3 Carencia de manuales y reglamentos internos.	O3 Avances tecnológicos contribuirán a garantizar servicios de mejor calidad.	R3 Personal renuncia por mejores ofertas de trabajo.
F4 Flexibilidad en los procesos de servicio	L4 No utilizan el sistema de información existente para la toma de decisiones.	O4 Alianzas estratégicas con los clientes.	R4 Alto costo de maquinaria para la modernización.
F5 Tecnología Operativa	L5 No hay una cultura de planificación y gestión.	O5 Precios adecuados en relación a la competencia.	R5 Pérdida de prestigio ganado con los clientes.
F6 Estabilidad Laboral	L6 Falta de claridad y coherencia en la dirección.		R6 Exigencias actuales de cumplimiento de las normas del MINTRA.
F7 Adecuada canalización de la inversión.	L7 No existen un mecanismo de control e incentivos.		
F8 Cobertura Nacional	L8. Nivel de estudios del personal no competitivo.		
	L9 No es alto el ánimo de los empleados.		
	L10 Procedimiento de selección de personal deficiente.		

Fuente: Software - Planeamiento Estratégico

Redacción de Objetivos Estratégicos

Como hemos visto en el capítulo 5.2, se procede a redactar los objetivos estratégico a partir de las variables de la Matriz FLOR. (véase figura 5.3)

Figura 5.1. Redacción de Objetivos Estratégicos

AUMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA			
		<input type="button" value="Todos"/> <input type="button" value="Ningunos"/>	
FORTALEZAS	LIMITACIONES	OPORTUNIDADES	RIESGOS
<input checked="" type="checkbox"/> Adecuada canalización de la inversión	<input type="checkbox"/> Carencia de manuales y reglamentos internos	<input type="checkbox"/> Alianzas estratégicas con los clientes	<input type="checkbox"/> Alto costo de la maquinaria para la modernización.
<input type="checkbox"/> Certificación SGS	<input type="checkbox"/> Falta de claridad y coherencia en la dirección	<input type="checkbox"/> Avances tecnológicos contribuirán a garantizar servicios de mejor calidad.	<input type="checkbox"/> Aparición de nuevos competidores en el mercado
<input checked="" type="checkbox"/> Cobertura Nacional	<input type="checkbox"/> Nivel de estudios del personal no competitivo	<input checked="" type="checkbox"/> Incremento del movimiento de carga hacia provincia	<input type="checkbox"/> Exigencias actuales de cumplimiento de las normas del MINTRA.
<input checked="" type="checkbox"/> Diversificación en los servicios	<input type="checkbox"/> No es alto el ánimo de los empleados	<input type="checkbox"/> Precios adecuados en relación a la competencia.	<input checked="" type="checkbox"/> Incremento del sueldo mínimo vital.
<input type="checkbox"/> Estabilidad Laboral	<input type="checkbox"/> No existen mecanismos de control e incentivos	<input checked="" type="checkbox"/> Tendencia a la tercerización	<input type="checkbox"/> Pérdida de prestigio ganado con los clientes.
<input checked="" type="checkbox"/> Flexibilidad en los procesos de servicio	<input type="checkbox"/> No hay una cultura de planificación y gestión		<input type="checkbox"/> Personal renuncia por mejores ofertas de trabajo.
<input checked="" type="checkbox"/> Técnica en el trabajo	<input type="checkbox"/> No se imparten cursos de Capacitación a los empleados		
<input type="checkbox"/> Tecnología Operativa	<input type="checkbox"/> No utilizan el sistema de información existente para la toma de decisiones		
	<input type="checkbox"/> Procedimiento de selección de personal deficiente.		
	<input type="checkbox"/> Sistema de Información deficiente.		

Fuente: Software - Planeamiento Estratégico

Entonces, el primer objetivo estratégico que se ha redactado es "AUMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA", cuya combinación de factores críticos de éxito se detalla con un "check" en la figura 5.3.

A continuación se presenta en el cuadro 5.5 todos los objetivos estratégicos corporativos redactados con su respectiva combinación de factores críticos del éxito.

Cuadro 5.3. Objetivos Estratégicos Corporativos

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	FACTORES
AUMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA	F1, F3, F4, F6, F7, O3, O5, R4
AUMENTAR LAS VENTAS	F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, O1, O3, O5, R2, R4
POSICIONAR LA MARCA A NIVEL NACIONAL	F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, O1, O2, O3, O5, R2, R5
MEJORAR PERMANENTEMENTE LAS COMPETENCIAS DEL PERSONAL	F1, F4, F6, F7, F8, L3, L4, L7, O2, O3, O5, R2, R5, R6
MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD	F1, F4, F5, F6, F7, F8, L1, L2, L3, L4, L5, L6, L7, L8, L9, L10, O1, O2, O3, O4, O5 R2, R3, R5, R6
INNOVAR PERMANENTEMENTE NUESTROS SERVICIOS	F1, F3, F4, O2, O3, O5, R2, R5, R6.
MEJORAR EL CLIMA LABORAL	F1, F3, F7, F8, L2, L9, O1, O3, O5, R2, R5
OPTIMIZAR LOS PROCESOS COMERCIALES	F4, F7, L2, L3, L4, L7, L9, R2, R4, R5, R6
FORTALECER LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES	F2, F7, F8, F6, L1, L2, L3, L4, L5, L6, L7, L8, L9, L10, O3, O5, R2, R3, R5, R6
DESARROLLAR UNA CULTURA BASADA EN VALORES	F1, F5, F7, L4, L5, O3, O5, R5, R6
MEJORAR LA CALIDAD DE NUESTROS SERVICIOS	F1, F4, F6, F7, F8, O1, O2, O3, O5, R2, R5
MAXIMIZAR EL VALOR DEL ACCIONISTA	F1, F3, F4, F5, F6, F7, F8, L2, L4, O1, O2, O3, O4, O5, R2
REDUCIR LOS COSTOS	F1, F5, L2, L6, O3, O4, O5, R2, R4.
MEJORAR LA EFECTIVIDAD OPERATIVA	F2, F3, F4, F6, F7, F8, O1, O3, O4, O5, R2, R5.

Fuente: Software - Planeamiento Estratégico

PARTE V
ALINEAMIENTO Y PRESENTACIÓN DE
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Capítulo 6. Alineamiento de Objetivos Estratégicos

Capítulo 6.

ALINEAMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

6.1 Alineamiento Estratégico de los Objetivos Estratégicos vs ADN's de Visión – Misión.

Luego de trazar los objetivos estratégicos, se debe de verificar si estos se encuentran alineados a la misión y visión de la organización. Esto debido a que la misión representa la razón fundamental para la existencia de la organización y la visión define los objetivos de mediano y largo y muestra a donde queremos ir y como seremos cuando llegemos ahí, por tanto los objetivos estratégicos nos apoya a alcanzar nuestra visión sin descuidar la misión de la organización.

Este proceso inicia con la extracción de los ADN's de la misión y de la visión. Los ADN's son pequeños fragmentos en modo infinitivo. Estos ADN'S representan objetivos alineados a la estrategia de la empresa.

Teniendo los ADN's de misión y visión se procede a verificar que cada objetivo estratégico trazado este alineado a al menos un ADN's de misión o visión, de lo contrario ese objetivo estratégico deberá ser descartado.

6.2 Incorporación de Objetivos Estratégicos de Visión y Misión.

En caso un ADN's de misión o de visión no se encuentre propiamente dentro de los objetivos estratégicos trazados, este ADN's deberá ser incorporado como un objetivo estratégico adicional.

6.3 CASO: Empresa de Servicios Logísticos GUIGA.

Cuadro 6.1. ADN's de Visión y Misión Corporativa

Visión

“SER LIDERES EN LA TERCERIZACIÓN DE OPERACIONES LOGÍSTICAS A NIVEL NACIONAL POR MEDIO DE NUESTRA EXCELENCIA OPERATIVA Y NUESTRA RAPIDA CAPACIDAD DE RESPUESTA A LAS NECESIDADES DEL CLIENTE”
ADN'S DE LA VISIÓN
SER LIDERES EN LA TERCERIZACIÓN DE OPERACIONES LOGÍSTICAS A NIVEL NACIONAL
LOGRAR LA EXCELENCIA OPERATIVA
LOGRAR UNA RAPIDA CAPACIDAD DE RESPUESTA A LAS NECESIDADES DEL CLIENTE

Misión

“SOMOS UNA EMPRESA DEDICADA A LA TERCERIZACIÓN DE OPERACIONES LOGÍSTICAS, CONTANDO CON PERSONAL ALTAMENTE CAPACITADO, CON UNA CULTURA DE INNOVACIÓN, HACÍA LA BÚSQUEDA DE UNA EXCELENCIA OPERATIVA PARA POSICIONARNOS EN EL MERCADO QUE OPERAMOS Y UN BUEN CLIMA LABORAL”
ADN'S DE LA MISIÓN
SER UNA EMPRESA DE TERCERIZACIÓN DE OPERACIONES LOGÍSTICAS
CONTAR CON PERSONAL ALTAMENTE CAPACITADO
DESARROLLAR UNA CULTURA DE INNOVACIÓN
BUSCAR LA EXCELENCIA OPERATIVA
POSICIONARNOS EN EL MERCADO QUE OPERAMOS
MEJORAR EL CLIMA LABORAL

Fuente: Software - Planeamiento Estratégico

Ahora se procede a analizar cada objetivo estratégico para verificar que este alineado con los ADN's de la Misión y Visión de GUIGA S.A.:

Cuadro 6.2. Alineamiento de Objetivos Estratégicos a la Misión y Visión Corporativa

	OBJETIVO ESTRATEGICO - ALINEADO CON :	MISION (ADN)	VISION (ADN)
ALINEADO	AUMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA	POSICIONARNOS EN EL MERCADO QUE OPERAMOS	SER LÍDERES EN LA TERCERIZACIÓN DE OPERACIONES LOGÍSTICAS A NIVEL NACIONAL.
ALINEADO	AUMENTAR LAS VENTAS	POSICIONARNOS EN EL MERCADO QUE OPERAMOS	SER LÍDERES EN LA TERCERIZACIÓN DE OPERACIONES LOGÍSTICAS A NIVEL NACIONAL.
ALINEADO	POSICIONAR LA MARCA A NIVEL NACIONAL	POSICIONARNOS EN EL MERCADO QUE OPERAMOS	SER LÍDERES EN LA TERCERIZACIÓN DE OPERACIONES LOGÍSTICAS A NIVEL NACIONAL.
ALINEADO	MEJORAR PERMANENTEMENTE LAS COMPETENCIAS DEL PERSONAL	BUSCAR LA EXCELENCIA OPERATIVA	LOGRAR UNA RAPIDA CAPACIDAD DE RESPUESTA A LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES LOGRAR LA EXCELENCIA OPERATIVA
ALINEADO	MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD	BUSCAR LA EXCELENCIA OPERATIVA	LOGRAR LA EXCELENCIA OPERATIVA.
ALINEADO	INNOVAR PERMANENTEMENTE NUESTROS SERVICIOS	POSICIONARNOS EN EL MERCADO QUE OPERAMOS	SER LIDERES EN LA TERCERIZACION DE OPERACIONES LOGISTICAS.A NIVEL NACIONAL
ALINEADO	MEJORAR EL CLIMA LABORAL	BUSCAR LA EXCELENCIA OPERATIVA	EXCELENCIA OPERATIVA
ALINEADO	OPTIMIZAR LOS PROCESOS COMERCIALES	BUSCAR LA EXCELENCIA OPERATIVA	EXCELENCIA OPERATIVA RAPIDA CAPACIDAD DE RESPUESTA A LAS NECESIDADES DEL CLIENTE
ALINEADO	FORTALECER LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES	BUSCAR LA EXCELENCIA OPERATIVA	LOGRAR UNA RAPIDA CAPACIDAD DE RESPUESTA A LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES LOGRAR LA EXCELENCIA OPERATIVA

ALINEADO	DESARROLLAR UNA CULTURA BASADA EN VALORES	POSICIONARNOS EN EL MERCADO QUE OPERAMOS	SER LÍDERES EN LA TERCERIZACIÓN DE OPERACIONES LOGÍSTICAS A NIVEL NACIONAL
ALINEADO	MEJORAR LA CALIDAD DE NUESTROS SERVICIOS	POSICIONARNOS EN EL MERCADO QUE OPERAMOS BUSCAR LA EXCELENCIA OPERATIVA	SER LÍDERES EN LA TERCERIZACIÓN DE OPERACIONES LOGÍSTICAS A NIVEL NACIONAL. LOGRAR LA EXCELENCIA OPERATIVA.
ALINEADO	MAXIMIZAR EL VALOR DEL ACCIONISTA	BUSCAR LA EXCELENCIA OPERATIVA	LOGRAR LA EXCELENCIA OPERATIVA
ALINEADO	REDUCIR LOS COSTOS	POSICIONARNOS EN EL MERCADO QUE OPERAMOS	SER LÍDERES EN LA TERCERIZACIÓN DE OPERACIONES LOGÍSTICAS A NIVEL NACIONAL.
ALINEADO	MEJORAR LA EFECTIVIDAD OPERATIVA	POSICIONARNOS EN EL MERCADO QUE OPERAMOS	SER LÍDERES EN LA TERCERIZACIÓN DE OPERACIONES LOGÍSTICAS A NIVEL NACIONAL.

Fuente: Software - Planeamiento Estratégico

Entonces, los objetivos estratégicos que se seleccionan son aquellos que se encuentren alineados a la misión y/o la visión de la organización. (véase cuadro 6.3)

Cuadro 6.3. Objetivos Estratégicos Corporativos Alineados

OBJETIVOS ESTRATEGICOS ALINEADOS
AUMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA
AUMENTAR LAS VENTAS
POSICIONAR LA MARCA A NIVEL NACIONAL
MEJORAR PERMANENTEMENTE LAS COMPETENCIAS DEL PERSONAL
MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD
INNOVAR PERMANENTEMENTE NUESTROS SERVICIOS

MEJORAR EL CLIMA LABORAL
OPTIMIZAR LOS PROCESOS COMERCIALES
FORTALECER LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES
DESARROLLAR UNA CULTURA BASADA EN VALORES
MEJORAR LA CALIDAD DE NUESTROS SERVICIOS
MAXIMIZAR EL VALOR DEL ACCIONISTA
REDUCIR LOS COSTOS
MEJORAR LA EFECTIVIDAD OPERATIVA

Fuente: Software - Planeamiento Estratégico

Enseguida se seleccionan los ADN'S de Misión como de Visión que se deseen incorporar en los objetivos estratégicos de la organización.

Cuadro 6.4. Incorporación de ADN's de Visión y Misión Corporativa.

ADN's VISIÓN	
SER LÍDERES EN LA TERCERIZACIÓN DE OPERACIONES LOGÍSTICAS A NIVEL NACIONAL	SI
LOGRAR LA EXCELENCIA OPERATIVA	NO
LOGRAR UNA RAPIDA CAPACIDAD DE RESPUESTA A LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES	SI

ADN's MISIÓN	
SER UNA EMPRESA DE TERCERIZACIÓN DE OPERACIONES LOGÍSTICAS	NO
CONTAR CON PERSONAL ALTAMENTE CAPACITADO	SI
DESARROLLAR UNA CULTURA DE INNOVACIÓN	SI
BUSCAR LA EXCELENCIA OPERATIVA.	NO
POSICIONARNOS EN EL MERCADO QUE OPERAMOS	NO
MEJORAR EL CLIMA LABORAL	NO

Fuente: Software - Planeamiento Estratégico

Cuadro 6.5. Objetivos Estratégicos Alineados para su operativización con el BSC

OBJETIVOS ESTRATEGICOS
AUMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA
AUMENTAR LAS VENTAS
POSICIONAR LA MARCA A NIVEL NACIONAL
MEJORAR PERMANENTEMENTE LAS COMPETENCIAS DEL PERSONAL
MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD
INNOVAR PERMANENTEMENTE NUESTROS SERVICIOS
MEJORAR EL CLIMA LABORAL
OPTIMIZAR LOS PROCESOS COMERCIALES
FORTALECER LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES
DESARROLLAR UNA CULTURA BASADA EN VALORES
MEJORAR LA CALIDAD DE NUESTROS SERVICIOS
MAXIMIZAR EL VALOR DEL ACCIONISTA
REDUCIR LOS COSTOS
MEJORAR LA EFECTIVIDAD OPERATIVA
SER LÍDERES EN LA TERCERIZACIÓN DE OPERACIONES LOGÍSTICAS A NIVEL NACIONAL
LOGRAR UNA RÁPIDA CAPACIDAD DE RESPUESTA A LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES
CONTAR CON PERSONAL ALTAMENTE CAPACITADO
DESARROLLAR UNA CULTURA DE INNOVACIÓN

Fuente: Software - Planeamiento Estratégico

PARTE VI
BALANCED SCORECARD

Capítulo 7. Mapa Estratégico

Capítulo 8. Matriz Tablero de Comando.

Capítulo 9. Software

Capítulo 10. Alineamiento – Sincronización Estratégica

Capítulo 7.

MAPA ESTRATÉGICO

Llamamos mapa estratégico a la herramienta que nos permite visualizar de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la empresa. Es por ello que se le conoce como la principal herramienta del balanced scorecard, dado que muestra los objetivos estratégicos conectados través de relaciones causales, dando coherencia a la estrategia.

El Mapa estratégico ayuda a valorar lo importante de cada objetivo estratégico, ya que nos los presenta agrupados en perspectivas. El mapa estratégico proporciona el eslabón que faltaba entre la formulación de la estrategia y su ejecución. (Fernandez, 2001, pag. 34)

7.1 Determinación de las Perspectivas

Las perspectivas son aquellas dimensiones en las cuales la organización va a actuar estratégicamente.

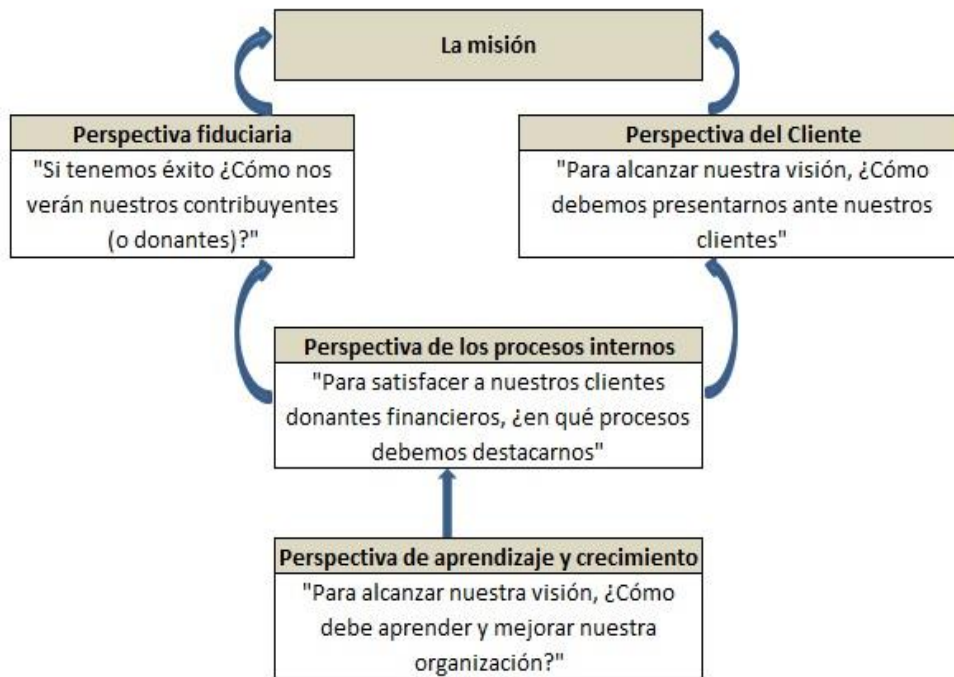
En la figura 7.1 y 7.2 pueden visualizar los modelos de Mapa estratégico en los cuales la organización puede fundamentar su estrategia, la misma que depende si la organización tiene como fin lucrar o no. En el caso de organizaciones con fines de lucro (por lo general entidades privadas) la perspectiva superior es la financiera, mientras que en organizaciones sin fines de lucro (por lo general entidades pertenecientes al sector público) la perspectiva superior es el beneficio a sus contribuyentes y a sus clientes.

Figura 7.1. Mapa Estratégico - Sector Privado



Fuente: Robert S. Kaplan, David P Norton, (2004). Mapas Estratégicos

Figura 7.2. Mapa Estratégico - Sector Público y Sin fines de Lucro.



Fuente: Robert S. Kaplan, David P Norton, (2004). *Mapas Estratégicos: Cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles*.

La perspectiva financiera y la del cliente describen los resultados, o sea, lo que la organización espera lograr. En la perspectiva financiera, los resultados se refieren al aumento del valor para los accionistas, el crecimiento de los ingresos y la reducción de los costos de la organización, mientras que en la perspectiva de clientes, se espera mejorar el posicionamiento de la organización, la satisfacción y percepción de los clientes, teniendo como base la propuesta de valor definida en la estrategia de la organización.

Los procesos que pertenecen a las perspectivas internas y de aprendizaje y crecimiento son los medios por los cuales se alcanzaran los resultados en las perspectivas superiores.

En la perspectiva de *procesos internos* se determina como se crea y sostiene la propuesta de valor, debiendo focalizarse en aquellos procesos que permiten mejorar la productividad. Podemos encontrar en esta perspectiva los siguientes focos estratégicos:

- Gestión de Operaciones
- Gestión del Cliente.

- Innovación
- Procesos reguladores y sociales.

La perspectiva de aprendizaje y *crecimiento*, describe los activos intangibles de la organización que son necesarios para la ejecución adecuada de los procesos acorde a la estrategia de la organización. Los activos intangibles se pueden clasificar en tres categorías.

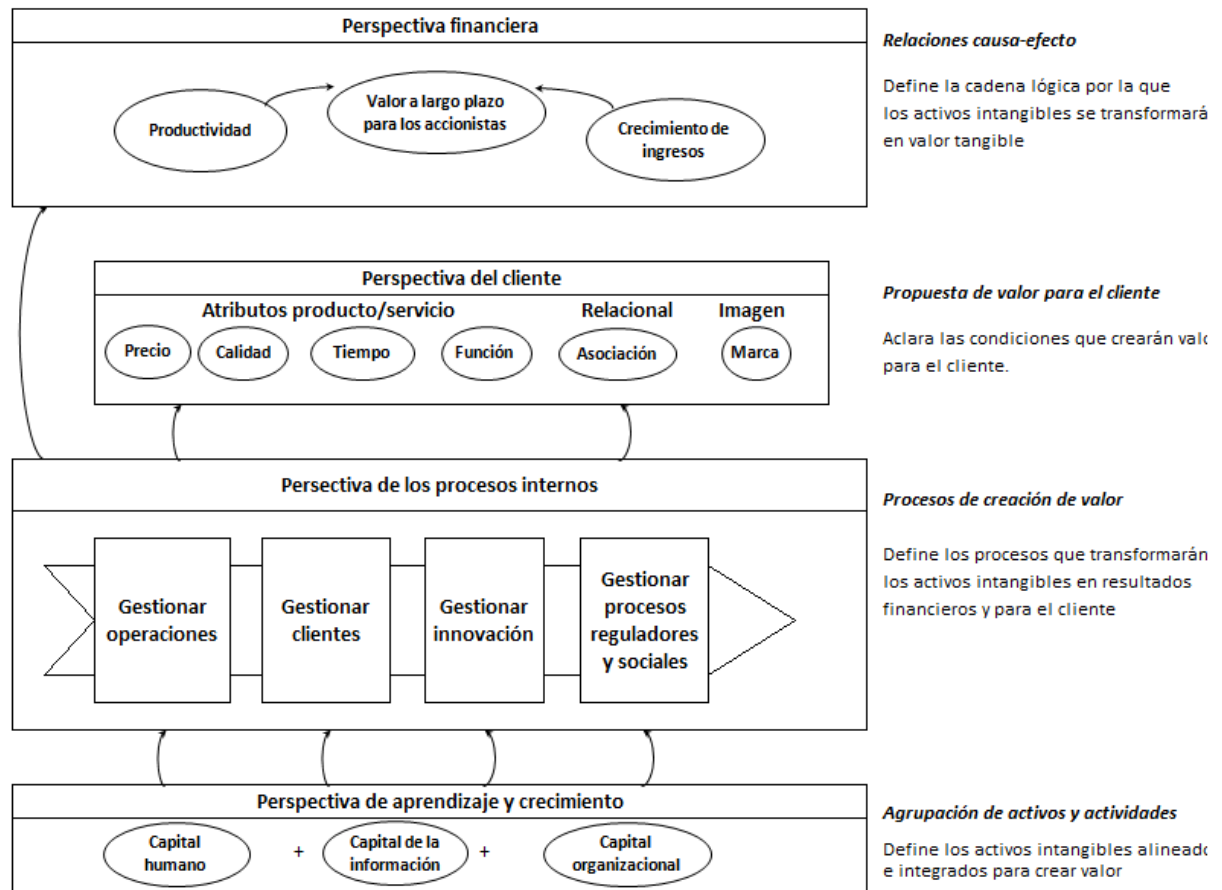
- Capital Humano: Habilidades, competencias y conocimientos de los empleados
- Capital de Información: Bases de datos, sistemas de información, redes e infraestructura tecnológica.
- Capital Estructural: Cultura, liderazgo, alineación de los empleados, trabajo en equipo y gestión del conocimiento.⁵

⁵ Robert S. Kaplan, David P Norton, (2004). Mapas Estratégicos: Cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles, pag. 36 - 43

7.2 Despliegue de los Objetivos Estratégicos.

En el Cuadro 7.3 se presenta el marco del BSC, en el cual se puede tener un concepto más claro de los objetivos involucrados en cada perspectiva.

Figura 7.3. Marco del BSC



Fuente: Robert S. Kaplan, David P Norton, (2004). Mapas Estratégicos: Cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles, pag. 58.

Entonces según lo tratado anteriormente, los objetivos estratégicos alineados que hemos obtenido del planeamiento estratégico deben de ser distribuidos en todo el mapa estratégico, ubicándolos en la perspectiva correspondiente.

7.3 Causa – Efecto y Agrupamiento Estratégico

Las relaciones de causa y efecto sirven para clarificar la estrategia, donde los objetivos forman una cadena lógica que guía la consecución de los retos estratégicos.

Esta relación de causa y efecto se visualiza en el mapa estratégico a través de líneas estratégica. La cual inicia en un objetivo estratégico (causa) y termina en otro objetivo estratégico (efecto), ambos objetivos no deben formar parte de una misma perspectiva. El objetivo estratégico causante deberá ser de una perspectiva de un nivel inferior a la del efecto.

El agrupamiento estratégico nos permite agrupar objetivos estratégicos pertenecientes a un mismo campo de acción específico o categoría, llevando el grupo la denominación de la categoría.

7.4 CASO: Empresa de Servicios Logísticos GUIGA.

Teniendo en cuenta los Stakeholders de GUIGA S.A., las perspectivas estratégicas a seleccionar son las cuatro definidas por Kaplan y Norton (1996) en el modelo original:

1. Perspectiva Financiera
2. Perspectiva Clientes
3. Perspectiva Procesos Internos
4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

A continuación procedemos a realizar el despliegue de los Objetivos Estratégicos en la perspectiva que corresponda.

En las cuatro perspectivas tenemos los siguientes objetivos estratégicos:

1. FINANCIERA
 - Maximizar el valor del accionista.
 - Aumentar la rentabilidad de la empresa.
 - Aumentar las Ventas
 - Reducir los Costos.

En esta perspectiva se forma un solo grupo de **Optimizar resultados financieros.**

2. CLIENTES

- Lograr una rápida capacidad de respuesta las necesidades de los clientes
- Posicionar la marca a nivel nacional.
- Ser líderes en la tercerización de operaciones logísticas a nivel nacional.

En esta perspectiva se forman un solo grupos por afinidad:

Fidelización de Clientes

Integrada por:

- Lograr una rápida capacidad de respuesta a las necesidades de los clientes.
- Posicionar la marca a nivel nacional

3. PROCESO INTERNO

- Mejorar la calidad de nuestros servicios
- Mejorar la efectividad operativa
- Innovar permanentemente nuestros servicios
- Optimizar los procesos comerciales
- Mejorar la productividad

En esta perspectiva se forman un solo grupo por afinidad de **Gestión de Operaciones**

Integrada por:

- Mejorar la calidad de nuestros servicios
- Mejorar la efectividad operativa.

4. APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

- Contar con personal altamente capacitado
- Mejorar permanentemente las competencias
- Desarrollar una cultura de innovación
- Desarrollar una cultura basada en valores
- Mejorar el clima laboral
- Fortalecer los sistemas de información para la toma de decisiones.

En esta perspectiva se forman un sólido grupo definido como **Capital Intelectual** el cual está compuesto por los siguientes tres sub-grupos por afinidad de:

Capital Humano

- Contar con personal altamente capacitado
- Mejorar permanentemente las competencias del personal

Capital Estructural

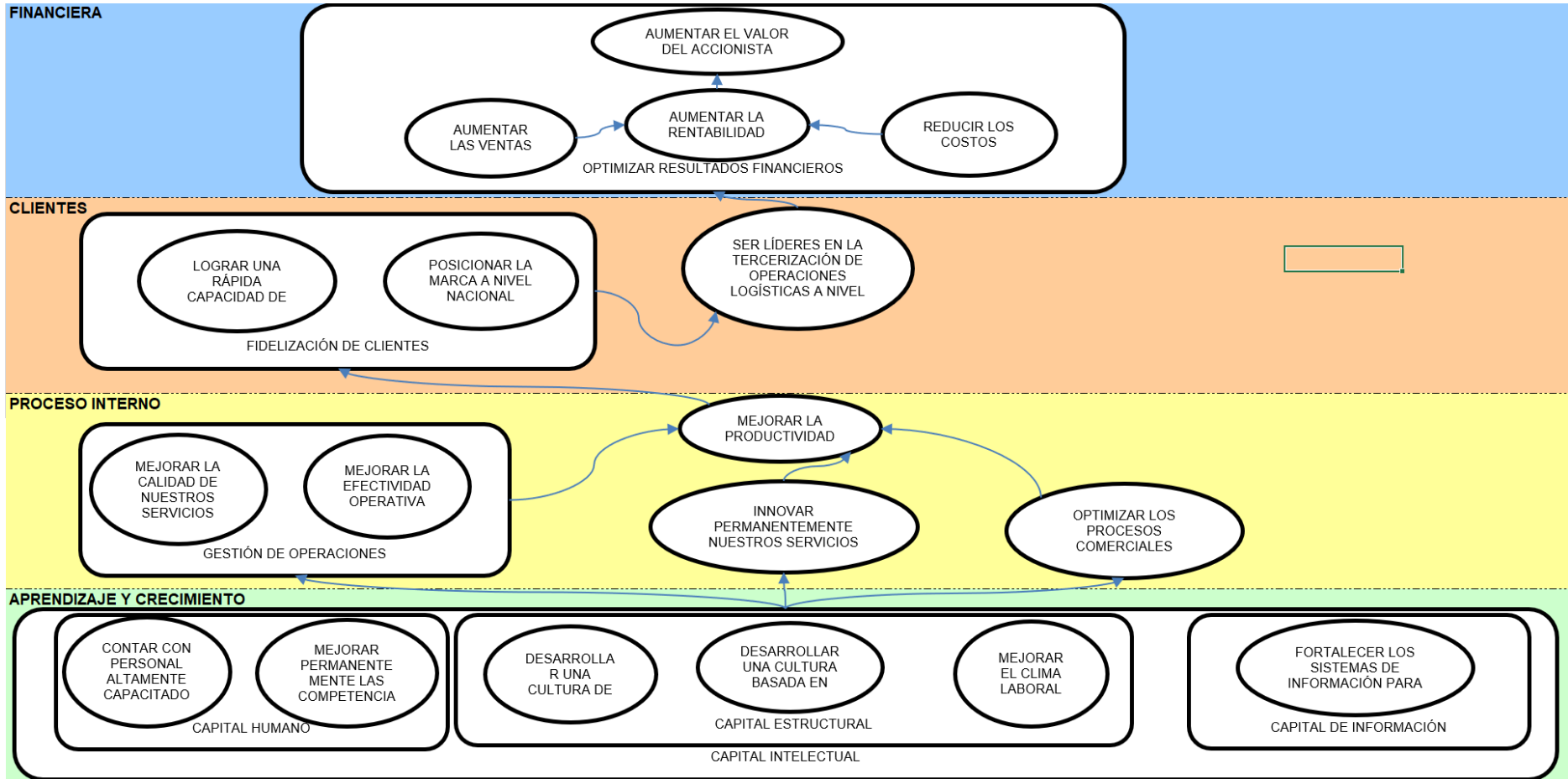
- Desarrollar una cultura de innovación
- Desarrollar una cultura basada en valores
- Mejorar el clima laboral

Capital de Información.

- Fortalecer los sistemas de información para la toma de decisiones

Finalmente, la integración del sistema sería de la siguiente manera

Figura 7.4. Mapa Estratégico Corporativo



Fuente: Software - Balanced Scorecard

Capítulo 8.

MATRIZ TABLERO DE COMANDO

8.1 Matriz Tablero de Comando.

La elaboración de la Matriz Tablero de Comando consiste en asignar a cada objetivo estratégico un indicador, inductor e iniciativa para definir de esta manera como se llevará su control, seguimiento y gestión.

Los indicadores, también denominados KPI (*Key Performance Indicators*) o Indicadores Clave de Desempeño, son métricas financieras o no financieras que se utilizan para cuantificar el rendimiento de una organización en base al logro de los objetivos estratégicos. Existen ciertos indicadores genéricos para medir aspectos como la rentabilidad, cuota de mercado, satisfacción del cliente, retención del cliente y las capacidades de los empleados.

Los inductores definen la forma en que se conseguirán los resultados, son las acciones que la organización debe asegurar realizar para alcanzar los objetivos estratégicos.

Las iniciativas estratégicas representan la formalización del inductor en planes, proyectos o programas de duración limitada, los cuales contemplarán una serie de actividades que permitirán lograr el objetivo.

Para la construcción de la Matriz de Tablero de Comando, primero al objetivo estratégico se le asigna el inductor, luego la iniciativa estratégica y por último el indicador con el que se va a medir el progreso.

8.2 Ficha de Objetivos

La ficha de Objetivos es una herramienta que se utiliza para poder definir claramente el objetivo buscado, conceptualizar la medición y asignar un responsable de la organización que lo va a gestionar.

Esta ficha es realizada por tres motivos:

- Eliminar cualquier tipo de ambigüedad sobre el objetivo estratégico.
- Asignar un responsable para la gestión del objetivo estratégico.
- Contar con una fuente en donde poder consultar en qué se orienta cada objetivo estratégico.

A continuación se presenta un modelo de Ficha de Objetivo:

Cuadro 8.1. Ejemplo de Ficha de Objetivo Estratégico

OBJETIVO (ESTABLECEMOS EL OBJETIVO A MEDIR)
DEFINICION DEL OBJETIVO (ACLARAR EL OBJETIVO BUSCADO) ¿QUE QUIERO REALMENTE CONSEGUIR?
CONCEPTUALIZAR LA MEDICION ¿QUE NECESITO ASEGURAR?
RESPONSABLE(S) DEL OBJETIVO

Fuente: Software - Balanced Scorecard

8.3 Ficha de Indicadores

La ficha de Indicadores es una herramienta que se utiliza para poder definir claramente el indicador, su tipo (decreciente o creciente), el responsable de la medición del indicador, su fórmula de cálculo, la fuente de verificación en donde se podrá corroborar el valor del indicador, la frecuencia de medición del indicador, la unidad en la que se mide el indicador, la línea base o valor del indicador y por último la fecha línea base o fecha en la que se realizó la medición.

La ficha de indicadores es realizada por tres motivos:

- Eliminar cualquier tipo de ambigüedad sobre indicador.
- Asignar un responsable para la medición del indicador.
- Contar con una fuente en donde poder consultar en qué se orienta cada indicador, si es creciente o decreciente, su fuente de verificación y la fecha en la que se realizó la medición.

A continuación se presenta un modelo de ficha de indicador:

Cuadro 8.2. Ejemplo de Ficha de Indicador Estratégico

INDICADOR
DEFINICION DEL INDICADOR
TIPO (Por Defecto es Creciente)
RESPONSABLE
FORMULA DE CALCULO
FUENTE DE VERIFICACION
FRECUENCIA DE MEDICION
UNIDAD DE MEDICION
LÍNEA BASE
FECHA LÍNEA BASE

Fuente: Software - Balanced Scorecard

8.5 Ficha de Iniciativas - Despliegue del BSC Corporativo

La Ficha de Iniciativas es una herramienta que se utiliza para poder definir la razón por la cual se está realizando la iniciativa estratégica, donde se va a realizar, cuando se va a hacer, quién es el responsable de su gestión, como se va a hacer (actividades) y cuanto va a costar.

La ficha de iniciativas es realizada por tres motivos:

- Eliminar cualquier tipo de ambigüedad sobre la iniciativa estratégica.
- Asignar un responsable para la gestión de la iniciativa estratégica.
- Contar con una fuente en donde poder consultar y absolver cualquier consulta para la aplicación de la iniciativa estratégica.

A continuación se presenta un modelo de ficha de Iniciativas:

Cuadro 8.3. Ejemplo de Ficha de Iniciativa Estratégica

INICIATIVA: ¿QUE SE VA HACER?
POR QUE SE VA HACER
DONDE SE VA HACER
CUANDO SE VA HACER
QUIEN LO VA HACER
COMO SE VA HACER
CUANTO VA COSTAR

Fuente: Software - Balanced Scorecard

8.6 Priorización de Iniciativas – QFD (Objetivos vs Iniciativas)

La ejecución de las iniciativas estratégicas demanda del uso de recursos de la organización, los cuales sabemos que por naturaleza son limitados o finitos, por lo que es importante priorizar las iniciativas en base al impacto o aporte que estas generan a los objetivos estratégicos.

Para ello, se utilizará de manera adaptada la herramienta QFD, relacionado en este caso Objetivos Estratégicos vs Iniciativas Estratégicas. Cabe precisar que esta puntuación es subjetiva, pero reflejará en cierta medida la alineación de la iniciativa con la estrategia de la compañía.

La construcción de este QFD se realiza de la siguiente manera:

1. Construir una matriz de doble entrada, colocando en la primera columna los objetivos estratégicos y en la primera fila las iniciativas estratégicas.
2. Asignar a cada Objetivo Estratégica una ponderación (peso) que vaya desde 0.0 (sin importancia) y 1.0 (muy importante). La ponderación indica la importancia del logro o progreso de dicho objetivo estratégico.

La suma de dichas ponderaciones debe totalizar 1.0.

3. Se evalúa el aporte que genera cada iniciativa estratégica a cada objetivo estratégico. La calificación a usar es la siguiente:
 - 3 = Impacto Débil
 - 5 = Impacto Moderado
 - 9 = Impacto Fuerte
4. Multiplicar la calificación de la iniciativa estratégica por la ponderación (peso) del objetivo estratégico respectivo, lo cual establece el resultado ponderado para cada iniciativa estratégica
5. Sumar los resultados para iniciativa estratégica con el fin de determinar el resultado total ponderado.
6. Finalmente ordenar las iniciativas estratégicas de mayor a menor de acuerdo a su resultado total ponderado.

8.7 Seguimiento – Diagrama de Actividades

El seguimiento es el proceso en el que se definen las actividades requeridas para llevar a cabo cada iniciativa estratégica. Así mismo, se define el responsable para cada actividad y la duración de la misma. (véase cuadro 8.5)

Además, se debe de dar seguimiento o monitorear el grado de ejecución de cada actividad. (véase cuadro 8.6)

Cuadro 8.4. Ejemplo de Ficha de Seguimiento de Iniciativas Estratégicas

Fecha Inicial	
Fecha Final	
Duración	

Actividades	Responsable	Fecha Inicio	Duración	Fecha Fin

Fuente: Software - Balanced Scorecard

Cuadro 8.5. Ejemplo de Ficha de Seguimiento de Actividades

INICIATIVA ESTRATÉGICA:

ACTIVIDAD:

Fecha de Inicio:

Fecha Final:

FECHA	COMENTARIO	% EJECUTADO	% ACUMULADO	% RESTANTE

Fuente: Software - Balanced Scorecard

8.8 CASO: Empresa de Servicios Logísticos GUIGA.

Matriz Tablero de Comando

Cuadro 8.6. Matriz Tablero de Comando - Corporativo

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	INDUCTOR	INICIATIVA
FINANCIERA	AUMENTAR EL VALOR DEL ACCIONISTA	EVA	Generación de valor	Plan de seguimiento de la generación de valor
FINANCIERA	AUMENTAR LA RENTABILIDAD	ROE	Mejorar el retorno del patrimonio	Plan de retorno del patrimonio
FINANCIERA	AUMENTAR LAS VENTAS	% Incremento de Ventas	Publicidad	Plan de publicidad
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	CONTAR CON PERSONAL ALTAMENTE CAPACITADO	EVACC	Lograr excelencia en la capacitación	Programa de fortalecimiento de capacitaciones
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	DESARROLLAR UNA CULTURA BASADA EN VALORES	Índice de Cultura Organizacional	Cultura basada en valores	Plan de desarrollo de cultura basada en valores
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	DESARROLLAR UNA CULTURA DE INNOVACIÓN	Numero de Programas orientados al fomento de ideas e innovación	Incentivar la presentación de ideas e innovación	Plan de desarrollo de cultura de ideas e innovación
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	FORTALECER LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES	% de Confiabilidad de los Indicadores	Seguimiento permanente de los procesos a nivel integral	Plan de monitoreo del SIG
PROCESO INTERNO	INNOVAR PERMANENTEMENTE NUESTROS SERVICIOS	Índice de Océano Azul	Mejorar los servicios basado en una filosofía de océano azul	Plan de innovación de servicios
CLIENTES	LOGRAR UNA RÁPIDA CAPACIDAD DE RESPUESTA LAS NECESIDADES DEL CLIENTE	% de satisfacción del cliente	Mejorar la satisfacción del cliente.	Plan de mejora de la satisfacción del cliente
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	MEJORAR EL CLIMA LABORAL	Índice de Clima Laboral	Fortalecer el clima en la organización	Programa de mejora del clima laboral
PROCESO INTERNO	MEJORAR LA CALIDAD DE NUESTROS SERVICIOS	Índice de percepción del cliente	Mejorar la percepción de nuestros servicios	Plan de mejora de la percepción de nuestros servicios
PROCESO INTERNO	MEJORAR LA EFECTIVIDAD OPERATIVA	% de efectividad operativa	Mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones.	Plan de mejora de la efectividad operativa
PROCESO INTERNO	MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD	Índice de Productividad	Productividad	Plan de mejora de la productividad
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	MEJORAR PERMANENTEMENTE LAS COMPETENCIAS DEL PERSONAL	Índice de Gestión del Talento Humano	Capacitar al personal en base a sus competencias requeridas.	Plan de mejoramiento de las competencias del personal

PROCESO INTERNO	OPTIMIZAR LOS PROCESOS COMERCIALES	Índice de creación de valor	Incrementar la participación de ventas en sus principales clientes.	Plan de mejora de los procesos comerciales
CLIENTES	POSICIONAR LA MARCA A NIVEL NACIONAL	% de sostenibilidad organizacional	Gestionar la sostenibilidad organizacional	Plan de posicionamiento organizacional
FINANCIERA	REDUCIR LOS COSTOS	Índice del Costo de la Calidad	Mejorar la calidad de nuestros procesos.	Plan de reducción de costos basados en la calidad
CLIENTES	SER LÍDERES EN LA TERCERIZACIÓN DE OPERACIONES LOGÍSTICAS A NIVEL NACIONAL	Índice de Perfil Competitivo	Fortalecer la organización en función a los factores críticos de éxito	Plan de fortalecimiento de nuestros factores críticos de éxito

Fuente: Software - Balanced Scorecard

Ficha de Objetivo Estratégico

Cuadro 8.7. Fichas de Objetivos Estratégicos Corporativos.

Perspectiva Financiera

OBJETIVO (ESTABLECEMOS EL OBJETIVO A MEDIR)
AUMENTAR EL VALOR DEL ACCIONISTA
DEFINICION DEL OBJETIVO (ACLARAR EL OBJETIVO BUSCADO) ¿QUE QUIERO REALMENTE CONSEGUIR?
Aumentar el valor de la empresa.
CONCEPTUALIZAR LA MEDICION ¿QUE NECESITO ASEGURAR?
Generación de valor
RESPONSABLE(S) DEL OBJETIVO
Gerente General.
OBJETIVO (ESTABLECEMOS EL OBJETIVO A MEDIR)
AUMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA
DEFINICION DEL OBJETIVO (ACLARAR EL OBJETIVO BUSCADO) ¿QUE QUIERO REALMENTE CONSEGUIR?
Aumentar la rentabilidad de la empresa.
CONCEPTUALIZAR LA MEDICION ¿QUE NECESITO ASEGURAR?
Mejorar el retorno de la inversión.
RESPONSABLE(S) DEL OBJETIVO
Gerencia de Finanzas.

Perspectiva de Clientes

OBJETIVO (ESTABLECEMOS EL OBJETIVO A MEDIR)
SER LIDERES EN LA TERCERIZACIÓN DE OPERACIONES LOGÍSTICAS A NIVEL NACIONAL
DEFINICION DEL OBJETIVO (ACLARAR EL OBJETIVO BUSCADO) ¿QUE QUIERO REALMENTE CONSEGUIR?
Lograr el liderazgo de la organización en su rubro a nacional
CONCEPTUALIZAR LA MEDICION ¿QUE NECESITO ASEGURAR?
Fortalecer la organización en función a los factores críticos de éxito
RESPONSABLE(S) DEL OBJETIVO
Gerente General.

OBJETIVO (ESTABLECEMOS EL OBJETIVO A MEDIR)
POSICIONAR LA MARCA A NIVEL NACIONAL
DEFINICION DEL OBJETIVO (ACLARAR EL OBJETIVO BUSCADO) ¿QUE QUIERO REALMENTE CONSEGUIR?
Ser reconocidos por su gestión de la sostenibilidad basado en aspectos económicos, sociales y ambientales.
CONCEPTUALIZAR LA MEDICION ¿QUE NECESITO ASEGURAR?
Gestionar la sostenibilidad organizacional
RESPONSABLE(S) DEL OBJETIVO
Gerente General

Perspectiva de Procesos Internos**OBJETIVO (ESTABLECEMOS EL OBJETIVO A MEDIR)**

INNOVAR PERMANENTEMENTE NUESTROS SERVICIOS

DEFINICION DEL OBJETIVO (ACLARAR EL OBJETIVO BUSCADO)**¿QUE QUIERO REALMENTE CONSEGUIR?**

Mejorar los servicios brindados por medio de la innovación y/o diferenciación.

CONCEPTUALIZAR LA MEDICION**¿QUE NECESITO ASEGURAR?**

Mejorar los servicios basado en una filosofía de océano azul

RESPONSABLE(S) DEL OBJETIVO

Gerencia de Operaciones

OBJETIVO (ESTABLECEMOS EL OBJETIVO A MEDIR)

MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD

DEFINICION DEL OBJETIVO (ACLARAR EL OBJETIVO BUSCADO)**¿QUE QUIERO REALMENTE CONSEGUIR?**

Mejorar el rendimiento de los recursos empleados

CONCEPTUALIZAR LA MEDICION**¿QUE NECESITO ASEGURAR?**

Productividad

RESPONSABLE(S) DEL OBJETIVO

Gerencia de Operaciones

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

OBJETIVO (ESTABLECEMOS EL OBJETIVO A MEDIR)
DESARROLLAR UNA CULTURA DE INNOVACIÓN
DEFINICION DEL OBJETIVO (ACLARAR EL OBJETIVO BUSCADO) ¿QUE QUIERO REALMENTE CONSEGUIR?
Cultivar en los trabajadores la orientación a la innovación.
CONCEPTUALIZAR LA MEDICION ¿QUE NECESITO ASEGURAR?
Incentivar la presentación de ideas e innovación.
RESPONSABLE(S) DEL OBJETIVO
Gerencia de Recursos Humanos.
OBJETIVO (ESTABLECEMOS EL OBJETIVO A MEDIR)
MEJORAR EL CLIMA LABORAL
DEFINICION DEL OBJETIVO (ACLARAR EL OBJETIVO BUSCADO) ¿QUE QUIERO REALMENTE CONSEGUIR?
Brindarle al personal un ambiente laboral apropiado para mejorar su desempeño.
CONCEPTUALIZAR LA MEDICION ¿QUE NECESITO ASEGURAR?
Fortalecer el clima en la organización.
RESPONSABLE(S) DEL OBJETIVO
Gerencia de Recursos Humanos

Fuente: Software - Balanced Scorecard

Ficha de Indicadores

Cuadro 8.8. Fichas de Indicadores Corporativos.

Perspectiva de Presupuesto y Resultado

INDICADOR
EVA
DEFINICION DEL INDICADOR
EVA (Valor Económico Agregado) nos permite determinar la generación de valor económico de la empresa.
TIPO (Por Defecto es Creciente)
Creciente
RESPONSABLE
Gerencia de Finanzas
FORMULA DE CALCULO
Utilidad de las actividades ordinarias antes de intereses y después de impuestos - Activo Neto*Costo promedio del capital.
FUENTE DE VERIFICACION
Reporte de Finanzas y Contabilidad
FRECUENCIA DE MEDICION
SEMESTRAL
UNIDAD DE MEDICION
Soles
LÍNEA BASE
180,273.13
FECHA LÍNEA BASE
06/03/2020

INDICADOR
ROE
DEFINICION DEL INDICADOR
Medir el nivel de retorno del patrimonio
TIPO (Por Defecto es Creciente)
Creciente
RESPONSABLE
Gerencia de Finanzas y Contabilidad
FORMULA DE CALCULO
$\text{Utilidad Neta} / \text{Patrimonio promedio}$
FUENTE DE VERIFICACION
Reporte de Finanzas y Contabilidad.
FRECUENCIA DE MEDICION
SEMESTRAL
UNIDAD DE MEDICION
Porcentaje
LÍNEA BASE
25
FECHA LÍNEA BASE
06/03/2020

Perspectiva de Clientes

INDICADOR
% de Satisfacción del Cliente.
DEFINICION DEL INDICADOR
Medir el nivel de satisfacción de nuestros clientes por el servicio que les otorgamos.
TIPO (Por Defecto es Creciente)
Creciente
RESPONSABLE
Gerencia de Operaciones
FORMULA DE CALCULO
Encuestas de Satisfacción del Cliente
FUENTE DE VERIFICACION
Reporte de Gerencia
FRECUENCIA DE MEDICION
MENSUAL
UNIDAD DE MEDICION
Porcentaje
LÍNEA BASE
62.78
FECHA LÍNEA BASE
06/03/2020

INDICADOR
Índice de Percepción del Cliente
DEFINICION DEL INDICADOR
Mide el nivel de percepción del cliente.
TIPO (Por Defecto es Creciente)
Creciente
RESPONSABLE
Departamento de Créditos y Cobranza
FORMULA DE CALCULO
Soft de Percepción del cliente (IPC)
FUENTE DE VERIFICACION
Reporte de Gerencia
FRECUENCIA DE MEDICION
MENSUAL
UNIDAD DE MEDICION
Escala Likert
LÍNEA BASE
53.5
FECHA LÍNEA BASE
06/03/2020

Perspectiva de Proceso Interno.

INDICADOR
Índice de océano azul
DEFINICION DEL INDICADOR
Nivel de innovación y/o diferenciación de la empresa.
TIPO (Por Defecto es Creciente)
Creciente
RESPONSABLE
Gerente de Operaciones
FORMULA DE CALCULO
Soft de Océano Azul
FUENTE DE VERIFICACION
Reporte de Operaciones
FRECUENCIA DE MEDICION
TRIMESTRAL
UNIDAD DE MEDICION
Escala Likert
LÍNEA BASE
70
FECHA LÍNEA BASE
06/03/2020

INDICADOR
Índice de productividad
DEFINICION DEL INDICADOR
Nivel de productividad de los procesos productivos.
TIPO (Por Defecto es Creciente)
Creciente
RESPONSABLE
Gerente de Operaciones
FORMULA DE CALCULO
Servicios generados entre recursos empleados
FUENTE DE VERIFICACION
Reporte de Gerencia
FRECUENCIA DE MEDICION
MENSUAL
UNIDAD DE MEDICION
índice
LÍNEA BASE
20.65
FECHA LÍNEA BASE
06/03/2020

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

INDICADOR
EVACC
DEFINICION DEL INDICADOR
Medir el nivel de excelencia en la formación y capacitación de la organización
TIPO (Por Defecto es Creciente)
Creciente
RESPONSABLE
Gerente de Recursos Humanos.
FORMULA DE CALCULO
Encuestas Internas.
FUENTE DE VERIFICACION
Informe de Recursos Humanos
FRECUENCIA DE MEDICION
TRIMESTRAL
UNIDAD DE MEDICION
Escala Likert
LÍNEA BASE
65.34
FECHA LÍNEA BASE
06/03/2020

INDICADOR
Índice de Clima Laboral
DEFINICION DEL INDICADOR
Medir la percepción que experimenta el personal en el ambiente laboral de la empresa.
TIPO (Por Defecto es Creciente)
Creciente
RESPONSABLE
Gerente de Recursos Humanos
FORMULA DE CALCULO
Encuestas internas
FUENTE DE VERIFICACION
Informe de Recursos Humanos.
FRECUENCIA DE MEDICION
TRIMESTRAL
UNIDAD DE MEDICION
Escala Likert
LÍNEA BASE
40.95
FECHA LÍNEA BASE
06/03/2020

Fuente: Software - Balanced Scorecard

Ficha de Iniciativa Estratégica

Cuadro 8.9. Fichas de Iniciativas Estratégicas Corporativas.

Perspectiva de Presupuesto y Resultado

INICIATIVA: ¿QUE SE VA HACER?
Plan de seguimiento de la generación de valor
POR QUE SE VA HACER
Para aumentar la generación de valor de la empresa.
DONDE SE VA HACER
En la oficina central.
CUANDO SE VA HACER
A partir del 02 de enero del 2021
QUIEN LO VA HACER
Gerencia de Finanzas y Contabilidad
COMO SE VA HACER
Se implementará la noción de valor agregado a través del EVA:
CUANTO VA COSTAR
Sin costo.
INICIATIVA: ¿QUE SE VA HACER?
Plan de retorno de patrimonio
POR QUE SE VA HACER
Para aumentar la rentabilidad de la empresa.
DONDE SE VA HACER
En la oficina Central.
CUANDO SE VA HACER
A partir del 02 de enero del 2021
QUIEN LO VA HACER
Gerencia de Finanzas y Contabilidad
COMO SE VA HACER
Se implementará la noción de ver la rentabilidad de la empresa a través del ROE
CUANTO VA COSTAR
Sin costo.

Perspectiva de Clientes**INICIATIVA: ¿QUE SE VA HACER?**

Plan de mejora de la satisfacción del cliente.

POR QUE SE VA HACER

Para alcanzar un alto nivel de satisfacción de nuestros clientes

DONDE SE VA HACER

En cada sede de la organización.

CUANDO SE VA HACER

A partir del 02 de enero del 2021

QUIEN LO VA HACER

Gerencia de Operaciones.

COMO SE VA HACER

Se evaluará la satisfacción de nuestros clientes y se elaborará planes de acción para su mejora.

CUANTO VA COSTAR

No tiene mayor costo.

INICIATIVA: ¿QUE SE VA HACER?

Plan de mejora de la percepción de nuestros servicios

POR QUE SE VA HACER

Para identificar y mejorar aquellos factores del servicio que no cumplen con la expectativa del cliente.

DONDE SE VA HACER

En cada sede de la organización

CUANDO SE VA HACER

A partir del 02 de enero del 2021

QUIEN LO VA HACER

Gerencia de Operaciones

COMO SE VA HACER

Se evaluará la percepción de nuestros clientes y se elaborará planes de acción para su mejoramiento.

CUANTO VA COSTAR

No tiene mayor costo, son funciones de la unidad realizar dichas tareas.

Perspectiva de Proceso Interno**INICIATIVA: ¿QUE SE VA HACER?**

Plan de innovación de servicios

POR QUE SE VA HACER

Para mejorar los procesos y/o servicios por medio de la innovación y/o diferenciación.

DONDE SE VA HACER

En la sede central

CUANDO SE VA HACER

A partir del 02 de enero de 2021

QUIEN LO VA HACER

Gerente de Operaciones

COMO SE VA HACER

Se analizarán los procesos operativos con la finalidad de determinar si en alguna actividad es necesaria la incorporación de tecnología.

CUANTO VA COSTAR

Sin costo

INICIATIVA: ¿QUE SE VA HACER?

Plan de mejora de la productividad

POR QUE SE VA HACER

Para incrementar la generación de servicios en base a los recursos empleados.

DONDE SE VA HACER

En cada sede de la organización.

CUANDO SE VA HACER

El 02 de enero del 2021

QUIEN LO VA HACER

Gerencia de Operaciones

COMO SE VA HACER

Se analizará a detalle las actividades primarias y de apoyo de la cadena de valor buscando racionalizar recursos e incrementar su rendimiento.

CUANTO VA COSTAR

Sin costo.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**INICIATIVA: ¿QUE SE VA HACER?**

Programa de fortalecimiento de capacitaciones

POR QUE SE VA HACER

Para mejorar las actividades de capacitación de la organización.

DONDE SE VA HACER

En la oficina central.

CUANDO SE VA HACER

El 02 de enero del 2021

QUIEN LO VA HACER

Gerencia de Recursos Humanos.

COMO SE VA HACER

En base de la evaluación de las capacitaciones actuales, se propondrán mejoras correspondientes, a fin de lograr mejorar la calidad de las mismas.

CUANTO VA COSTAR

No tiene mayor costo, son funciones de la unidad realizar dichas tareas.

INICIATIVA: ¿QUE SE VA HACER?

Programa de mejora del Clima Laboral

POR QUE SE VA HACER

Para mejorar el clima laboral en la organización.

DONDE SE VA HACER

En cada una de las sedes de la organización.

CUANDO SE VA HACER

El 02 de enero del 2021

QUIEN LO VA HACER

Gerencia de Recursos Humanos.

COMO SE VA HACER

Se analizarán los diferentes elementos del clima laboral y se propondrá, a través de una priorización, el orden en el que serán desarrollados. Finalmente se evaluará el impacto de las acciones realizadas.

CUANTO VA COSTAR

S/.1000 Soles por sede.

Fuente: Software - Balanced Scorecard

Priorización de Iniciativas - QFD

Cuadro 8.10. Priorización de Iniciativas - QFD Corporativo.

INICIATIVAS OBJETIVOS		IMPORTANCIA DE OBJETIVO	% OBJETIVOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
				Plan de seguimiento de la generación de valor	Plan de retorno del patrimonio	Plan de publicidad	Programa de fortalecimiento de capacitaciones	Plan de desarrollo de cultura basada en valores	Plan de desarrollo de cultura de ideas e innovación	Plan de monitoreo del SIG	Plan de innovación de servicios	Plan de mejora de la satisfacción del cliente	Programa de mejora del clima laboral	Plan de mejora de la percepción de nuestros servicios	Plan de mejora de la efectividad operativa	Plan de mejora de la productividad	Plan de mejoramiento de las competencias del personal	Plan de mejora de los procesos comerciales	Plan de posicionamiento organizacional	Plan de reducción de costos basados en la calidad	Plan de fortalecimiento de nuestros factores críticos de éxito
1	AUMENTAR EL VALOR DEL ACCIONISTA	10.00	6.33%	9	9	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	9	5	9
2	AUMENTAR LA RENTABILIDAD	10.00	6.33%	5	9	5	3	3	3	5	3	3	3	3	3	5	3	3	3	5	9
3	AUMENTAR LAS VENTAS	10.00	6.33%	5	5	9	5	3	3	5	5	5	3	3	3	3	3	9	3	3	9
4	CONTAR CON PERSONAL ALTAMENTE CAPACITADO	8.00	5.06%	3	3	3	9	3	3	3	3	3	3	5	5	3	9	3	5	3	3
5	DESARROLLAR UNA CULTURA BASADA EN VALORES	8.00	5.06%	3	3	3	3	9	9	3	3	3	3	3	3	3	9	3	3	3	3
6	DESARROLLAR UNA CULTURA DE INNOVACIÓN	8.00	5.06%	3	3	3	3	5	9	3	9	3	3	3	3	3	9	3	3	3	3
7	FORTALECER LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES	9.00	5.70%	3	3	3	3	3	3	9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
8	INNOVAR PERMANENTEMENTE NUESTROS SERVICIOS	8.00	5.06%	3	3	3	5	5	5	3	9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
9	LOGRAR UNA RÁPIDA CAPACIDAD DE RESPUESTA A LAS NECESIDADES DEL CLIENTE	9.00	5.70%	3	3	3	5	5	5	9	3	9	3	3	9	9	3	3	3	3	9

10	MEJORAR EL CLIMA LABORAL	8.00	5.06%	3	3	3	5	9	9	3	3	3	9	3	3	3	3	3	3	3	3
11	MEJORAR LA CALIDAD DE NUESTROS SERVICIOS	8.00	5.06%	3	3	3	5	5	5	5	3	5	3	9	9	3	3	3	3	9	3
12	MEJORAR LA EFECTIVIDAD OPERATIVA	8.00	5.06%	3	3	3	5	5	5	5	3	3	3	3	9	3	3	3	3	3	3
13	MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD	10.00	6.33%	5	5	3	5	3	3	5	3	3	3	9	9	9	3	3	3	5	5
14	MEJORAR PERMANENTEMENTE LAS COMPETENCIAS DEL PERSONAL	8.00	5.06%	3	3	3	9	5	5	3	3	3	3	5	5	3	9	3	3	3	3
15	OPTIMIZAR LOS PROCESOS COMERCIALES	8.00	5.06%	3	3	3	3	3	3	5	5	5	3	3	3	3	3	9	3	3	3
16	POSICIONAR LA MARCA A NIVEL NACIONAL	8.00	5.06%	3	3	9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	9	3	9	9	3	3
17	REDUCIR LOS COSTOS	10.00	6.33%	5	5	3	3	3	3	5	3	3	3	3	9	9	3	3	3	9	5
18	SER LÍDERES EN LA TERCERIZACIÓN DE SERVICIOS LOGÍSTICOS A NIVEL NACIONAL	10.00	6.33%	9	9	9	3	3	3	5	5	5	3	9	9	9	5	9	9	5	9

Importancia de las Iniciativas por objetivo
Relacion de la Importancia de las Iniciativas por objetivo
Valor Max Asignado

4.27	4.52	4.32	4.38	4.23	4.43	4.62	3.96	3.80	3.30	4.27	5.29	5.04	4.34	4.37	4.16	4.19	5.11
5.43%	5.75%	5.49%	5.57%	5.38%	5.64%	5.88%	5.04%	4.83%	4.20%	5.43%	6.73%	6.41%	5.52%	5.56%	5.30%	5.33%	6.51%
9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9

Fuente: Software - Balanced Scorecard

De acuerdo a los valores obtenidos en el QFD, a continuación se detalla la priorización de iniciativa.

Cuadro 8.11. Priorización de Iniciativas Estratégicas Corporativas.

PRIORIDAD DE INICIATIVAS	
12	Plan de mejora de la efectividad operativa
18	Plan de fortalecimiento de nuestros factores críticos de éxito
13	Plan de mejora de la productividad
7	Plan de monitoreo del SIG
2	Plan de retorno del patrimonio
6	Plan de desarrollo de cultura de ideas e innovación
4	Programa de fortalecimiento de capacitaciones
15	Plan de mejora de los procesos comerciales
14	Plan de mejoramiento de las competencias del personal
3	Plan de publicidad
1	Plan de seguimiento de la generación de valor
11	Plan de mejora de la percepción de nuestros servicios
5	Plan de desarrollo de cultura basada en valores
17	Plan de reducción de costos basados en la calidad
16	Plan de posicionamiento organizacional
8	Plan de innovación de servicios
9	Plan de mejora de la satisfacción del cliente
10	Programa de mejora del clima laboral

Fuente: Software - Balanced Scorecard

Seguimiento – Diagrama de Actividades

Se pondrá como ejemplo para este proceso la primera iniciativa estratégica del cuadro 8.13.

En el cuadro 8.14 se presentan las actividades requeridas con su respectivo responsable y duración (fecha de inicio y fecha final) para esta iniciativa estratégica.

Cuadro 8.12. Seguimiento de la Iniciativa Estratégica

Iniciativa Estratégica: Plan de seguimiento de la generación de valor

Fecha Inicial	02/01/2021
Fecha Final	31/03/2021
Duración	86

	ACTIVIDAD	Responsable	Fecha Inicio	Duración	Fecha Fin
			02/01/2021		31/03/2021
1	Determinación del valor de los indicadores de la cadena de valor.	Roberto Saravia	02/01/2021	29	31/01/2021
2	Comparación del valor con la meta correspondiente a dicho periodo	Roberto Saravia	01/02/2021	27	28/02/2021
3	Ejecución de planes de acción para el siguiente periodo.	Roberto Saravia	01/03/2021	30	31/03/2021

Fuente: Software - Balanced Scorecard

De la misma manera, se en el cuadro 8.15 se dará un ejemplo del seguimiento a la primera actividad de esta iniciativa estratégica.

Cuadro 8.13. Seguimiento de la Actividad

FECHA	COMENTARIO	% EJECUTADO	% ACUMULADO	% RESTANTE
10/01/2021	Faltan reportes de servicios de algunas sedes	40.00%	40.00%	60.00%
20/02/2021	Falta evaluar los últimos reportes recibidos	20.00%	60.00%	40.00%
20/03/2021	Culminado con éxito la evaluación	40.00%	100.00%	0.00%

Fuente: Software - Balanced Scorecard

Capítulo 9.

SOFTWARE

9.1 Establecimiento de Metas Estratégicas

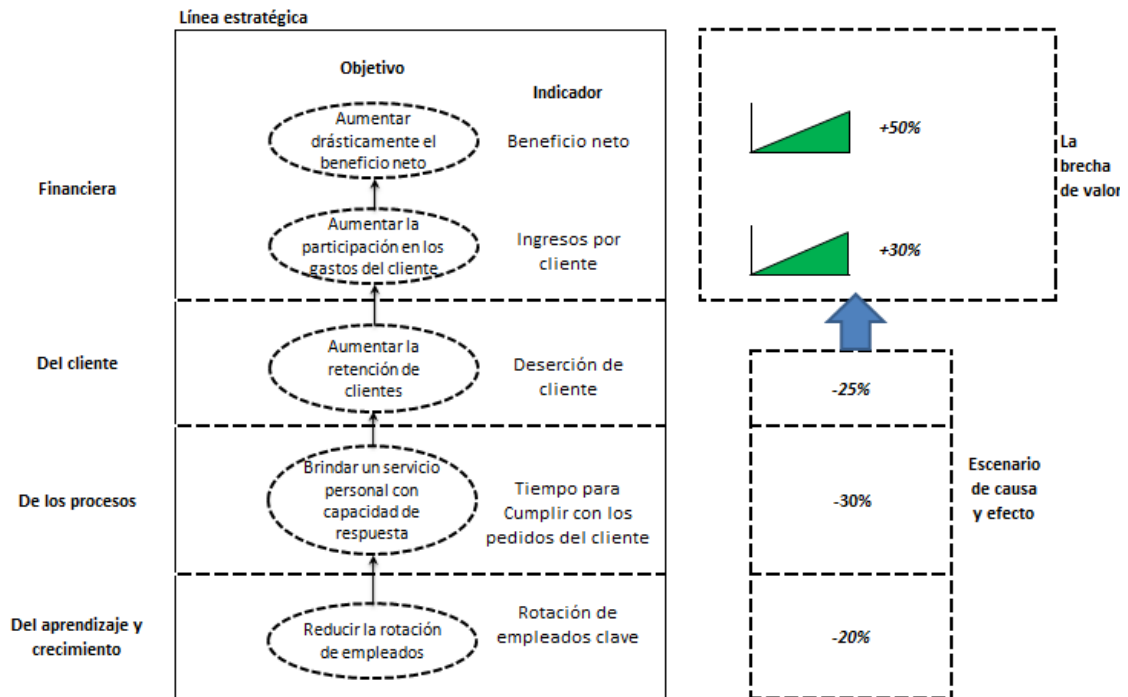
Esta etapa consiste en la definición de metas para cada indicador propuesto, las mismas que deben asignarse de forma lógica. A continuación se brindan los pasos para establecer esta lógica:

1. Como primer paso, se define la **brecha de valor**, la misma que corresponde a establecer la meta de los indicadores de las perspectivas estratégicas financieras y/o clientes.
2. Partiendo de la brecha de valor, se asignan las metas de los indicadores correspondientes a las demás perspectivas estratégicas, para lo cual se debe tener en cuenta que existe un sentido de causalidad entre los indicadores, la misma que se estableció en el mapa estratégico entre los objetivos estratégicos.

En ese sentido, las metas se establecen bajo un esquema de “cascada”, iniciando por los indicadores de las perspectivas estratégicas superiores y decantando hacia los inferiores bajo el sentido de causalidad antes explicado. Es importante mencionar que un aspecto que dificulta el establecimiento de metas lógicas es la existencia de indicadores financieros y no financieros, por lo que un previo análisis de sensibilidad entre los indicadores, permitirá superar facilitar esta tarea.

En la Figura 9.1. se ejemplifica los pasos antes explicados, donde podemos apreciar que como primer paso se establece la brecha de valor, el aumento del beneficio neta en un 50%. Teniendo en cuenta este punto de partida, se establecen las metas de los indicadores de los objetivos estratégicos inferiores bajo el esquema de “cascada”.

Figura 9.1. Definir metas sobre a base de escenarios de causa y efecto.



Fuente: Robert S. Kaplan, David P Norton, (2008). *The Execution Premium: Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*

9.2 Tablero de Control

Esta herramienta nos permite monitorear el progreso de los objetivos estratégicos en función al logro de sus metas. Las metas asignadas a los objetivos estratégicos se deberán de desglosar en cuatro intervalos, cada intervalo tendrá un color determinado:

- Rojo: El valor asignado a este color coincide con el valor asignado al color amarillo, debido a que tienen el mismo límite. En el caso el progreso del objetivo estratégico sea menor o igual a este valor, entonces el estado del progreso será de color rojo.
- Amarillo: El valor asignado a este color coincide con el valor asignado al color rojo, debido a que tienen el mismo límite. En el caso el progreso del objetivo estratégico sea mayor o igual a este valor y menor al valor asignado al color verde, entonces el estado del progreso será de amarillo.
- Verde: El valor asignado a este color coincide con la meta asignada al indicador del objetivo estratégico. En el caso el progreso del objetivo estratégico sea mayor o igual a este valor y menor al valor asignado al color azul, entonces el estado del progreso será de verde.
- Azul: El valor asignado a este color implica que en el caso el progreso del objetivo estratégico sea mayor o igual a este valor entonces el estado del progreso será de azul.

A este proceso de asignación de colores para el desglose de metas se le denomina ***semaforización***.

9.3 Comparación de Indicadores

Como los objetivos estratégicos corporativos se encuentran desplegados en el mapa estratégico, es que obedecen estos a una relación de causa - efecto. Por lo cual, la comparación de indicadores de los objetivos estratégicos nos permiten visualizar la sensibilidad de un indicador de efecto frente a uno de causa o siendo lo mismo, de un objetivo estratégico de efecto frente a uno de causa.

Esta comparación, de una manera más general, es utilizada propiamente para visualizar el resultado desglosado de nuestra fórmula de causa y efecto para el alcance o logro del objetivo estratégico más alto del mapa estratégico, el cual para una empresa con fines de lucro, se ubica en la perspectiva de Resultado y Crecimiento.

Es por esta razón, que las metas establecidas para los diferentes objetivos estratégicos siguen una relación de causa - efecto. Lo cual justifica que, por ejemplo, si logro alcanzar las metas de los objetivos estratégicos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, entonces por efecto debería de haber logrado alcanzar también las metas de los objetivos estratégicos de la perspectiva de proceso interno.

Así mismo, de ser el caso de no haber realizado un análisis de la sensibilidad de los indicadores o de haberlo realizado de una manera inadecuada, es que la formula estratégica no tiene validez y/o no brindará los resultados esperados.

9.4 CASO: Empresa de Servicios Logísticos GUIGA.

Tablero de Control

A continuación en el Cuadro 9.1 se presenta el tablero de control para el primer periodo de medición de los objetivos estratégicos.

Cuadro 9.1. Tablero de Control Corporativo

Objetivo Estratégico	Indicador	Tipo	Semáforo			
			Peligro	Precaución	Meta	Ideal
AUMENTAR EL VALOR DEL ACCIONISTA	EVA	Creciente	< 210000.00	210000.00	220000.00	225000.00
AUMENTAR LA RENTABILIDAD	ROE	Creciente	< 26.00	26.00	27.00	28.00
AUMENTAR LAS VENTAS	% Incremento de Ventas	Creciente	< 70.00	70.00	60.00	80.00
CONTAR CON PERSONAL ALTAMENTE CAPACITADO	EVACC	Creciente	< 65.00	65.00	70.00	75.00
DESARROLLAR UNA CULTURA BASADA EN VALORES	Índice de Cultura Organizacional	Creciente	< 45.00	45.00	50.00	55.00
DESARROLLAR UNA CULTURA DE INNOVACIÓN	Numero de Programas orientados al fomento de ideas e innovación	Creciente	< 2.00	2.00	3.00	4.00
FORTALECER LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES	% de Confiabilidad de los Indicadores	Creciente	< 60.00	60.00	65.00	70.00
INNOVAR PERMANENTEMENTE NUESTROS SERVICIOS	Índice de Océano Azul	Creciente	< 70.00	70.00	75.00	80.00
LOGRAR UNA RÁPIDA CAPACIDAD DE RESPUESTA LAS NECESIDADES DEL CLIENTE	% de satisfacción del cliente	Creciente	< 65.00	65.00	70.00	75.00
MEJORAR EL CLIMA LABORAL	Índice de Clima Laboral	Creciente	< 45.00	45.00	50.00	55.00
MEJORAR LA CALIDAD DE NUESTROS SERVICIOS	Indice de percepción del cliente	Creciente	< 55.00	55.00	60.00	65.00
MEJORAR LA EFECTIVIDAD OPERATIVA	% de efectividad operativa	Creciente	< 30.00	30.00	40.00	50.00
MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD	Índice de Productividad	Creciente	< 20.00	20.00	21.00	22.00
MEJORAR PERMANENTEMENTE LAS COMPETENCIAS DEL PERSONAL	Índice de Gestión del Talento Humano	Creciente	< 60.00	60.00	65.00	70.00
OPTIMIZAR LOS PROCESOS COMERCIALES	Indice de creación de valor	Creciente	< 60.00	60.00	65.00	70.00
POSICIONAR LA MARCA A NIVEL NACIONAL	% de sostenibilidad organizacional	Creciente	< 30.00	30.00	40.00	50.00
REDUCIR LOS COSTOS	Índice del Costo de la Calidad	Decreciente	> 50.00	50.00	40.00	30.00
SER LÍDERES EN LA TERCERIZACIÓN DE OPERACIONES LOGÍSTICAS A NIVEL NACIONAL	Índice de Perfil Competitivo	Creciente	< 15.00	15.00	20.00	30.00

Fuente: Software - Balanced Scorecard

Comparación de Indicadores

Veamos si la fórmula establecida en la perspectiva de Resultado y Crecimiento guarda una correcta relación.

Figura 9.2. Comparación de Indicadores



Fuente: Software - Balanced Scorecard

Capítulo 10.

ALINEAMIENTO – SINCRONIZACIÓN ESTRATÉGICA

La formulación y operativización de la estrategia a través del Balanced Scorecard visto en los capítulos anteriores no son suficiente para alcanzar los beneficios de una adecuada administración estratégica. Se necesita de un alineamiento (vertical) y sincronización (horizontal) de la estrategia en toda la organización. Alinear las unidades de negocio, soporte y personas a la estrategia corporativa es una labor que permitirá a todos entender, compartir y sentirse motivados en ayudar a alcanzar la misma; es de ahí que proviene el nombre de alinear, que significa encausar a toda una organización en una única dirección estratégica. Por otro lado, la sincronización permitirá centrar la estrategia en los procesos estratégicos, operacionales y de soporte. El valor derivado de la organización antes descrita se le denomina sinergia estratégica.

La secuencia del proceso de alineamiento será la que a continuación se detalla:

1. Definir la estrategia y la propuesta de valor para describir las prioridades corporativas.
2. Desarrollar un Balanced Scorecard corporativo para traducir la estrategia en objetivos concretos y medibles que comuniquen claramente el rumbo definido y los desafíos planteados.
3. Desarrollar un plan estratégico y Balanced Scorecard consistente con las prioridades corporativas en cada una de las unidades de negocio.
4. Desarrollar un plan estratégico y Balanced Scorecard consistente con las prioridades corporativas en cada una de las unidades de servicio⁶

⁶ Robert S. Kaplan, David P Norton, (2008). The Execution Premium: Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas, pag. 27.

Existen tres subprocesos para alinear las unidades organizativas y los empleados con la estrategia. A continuación se detalla el proceso de alineamiento con mayor detenimiento.

Cuadro 10.1. Alineamiento de la Organización

Proceso de Alineamiento	Objetivo	Barreras	Herramientas habilitadoras
<p>1. Alinear las unidades de negocio.</p> <p>¿Cómo alineamos las unidades de negocio para crear sinergias?</p>	<p>Desplegar e incorporar la estrategia corporativa a las estrategias de las unidades de negocio.</p>	<p>Con frecuencia, las estrategias de las unidades de negocio se desarrollan y se aprueban de manera independiente, sin la guía de una perspectiva corporativa; falta integración entre las unidades de negocio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desplegar los mapas estratégicos a las unidades de negocio. • Alineamiento vertical y horizontal.
<p>2. Alinear las unidades de soporte.</p> <p>¿Cómo alineamos las unidades de soporte con las unidades de negocio y las estrategias corporativas?</p>	<p>Garantizar que cada unidad de soporte tenga una estrategia que mejora el desempeño de la compañía y las unidades de negocio.</p>	<p>A las unidades de soporte se les trata como “centros de gastos discrecionales” con objetivos para minimizar los costes en vez de soportar las estrategias de las unidades de negocio y la compañía.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Acuerdos de nivel de servicios. • Mapas estratégicos y BSC de las unidades de soporte.

<p>3. Alinear a los empleados.</p> <p>¿Cómo motivarnos a los empleados para que nos ayuden a ejecutar la estrategia?</p>	<p>Todos los empleados comprenden la estrategia y están motivados para ejecutarla de manera exitoso.</p>	<p>La mayoría de los empleados no conocen o no entienden la estrategia. Sus objetivos e incentivos se focalizan en el desempeño táctico y local y no en los objetivos estratégicos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de comunicación formal de la estrategia. • Objetivos de los empleados con una línea de visión clara de los objetivos estratégicos. • Programa de incentivos y recompensas. • Programa de desarrollo de competencias.
--	--	---	--

Fuente: Robert S. Kaplan, David P Norton, (2008). The Execution Premium: Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas

10.1 Planeamiento Hoshin Kanri - Despliegue de la Estrategia.

Hoshin Kanri, viene de los términos "Ho" que significa "dirección" y la palabra "shin" que significa "aguja", entonces Hoshin podría traducirse como "dirección de la aguja" ó "brújula". La palabra "Kanri" significa control ó gestión. De tal forma que podríamos entender Hoshin Kanri como la "Administración de la brújula o dirección del negocio". A la gestión Hoshin Kanri también se le conoce por planificación Hoshin, gestión Hoshin, Policy Deployment (Despliegue de Políticas), Policy Management (Administración por políticas), entre otros nombres. (Alfonso, 2010, pag. 5)

El Hoshin Kanri es un proceso participativo, de planeación para **establecer**, **implementar** y posteriormente **auto controlar** los objetivos fundamentales de la organización originados desde la alta gerencia, al igual que garantiza los medios correspondientes y los recursos necesarios que aseguran que dichos objetivos serán alcanzados en todos los otros niveles de la organización. Por tanto, el Hoshin Kanri es una metodología que nos permite llevar la estrategia a los niveles operativo y táctico de la organización.

El Hoshin Kanri sirve para lo siguiente:

- Operativizar planes de largo plazo.
- Implementar estrategias y políticas.
- Integrar a todo el personal hacia los objetivos clave.
- Integrar las tareas de cada actor o nivel de la empresa a los objetivos claves.
- Controlar recursos para el logro de objetivos.
- Medir resultados concretos con base en indicadores y logro de objetivos.
- Alinear los objetivos a los cambios del entorno.

A continuación se presentan las ventajas de implementar el Hoshin Kanri:

- El HK se fundamenta en las políticas de la organización.
- Permite establecer una estructura sistemática y efectiva para divulgar las políticas generales a largo y corto plazo, que parte desde la alta gerencia y cubre la parte administrativa y operativa, lo cual asegura su cumplimiento.
- Los conceptos de participación y compromiso de los empleados se convierten en realidad, y éstos se sienten parte activa e importante en las funciones gerenciales de la empresa.
- Contribuye en al desarrollo del recurso humano porque:
 - Cada departamento define su papel y responsabilidad
 - Cada gerencia crea ideas para el logro de los objetivos y así, precisa auto motivarse para el logro de objetivos más altos.
 - Cada gerencia se da cuenta del estado permanentemente de sus logros.

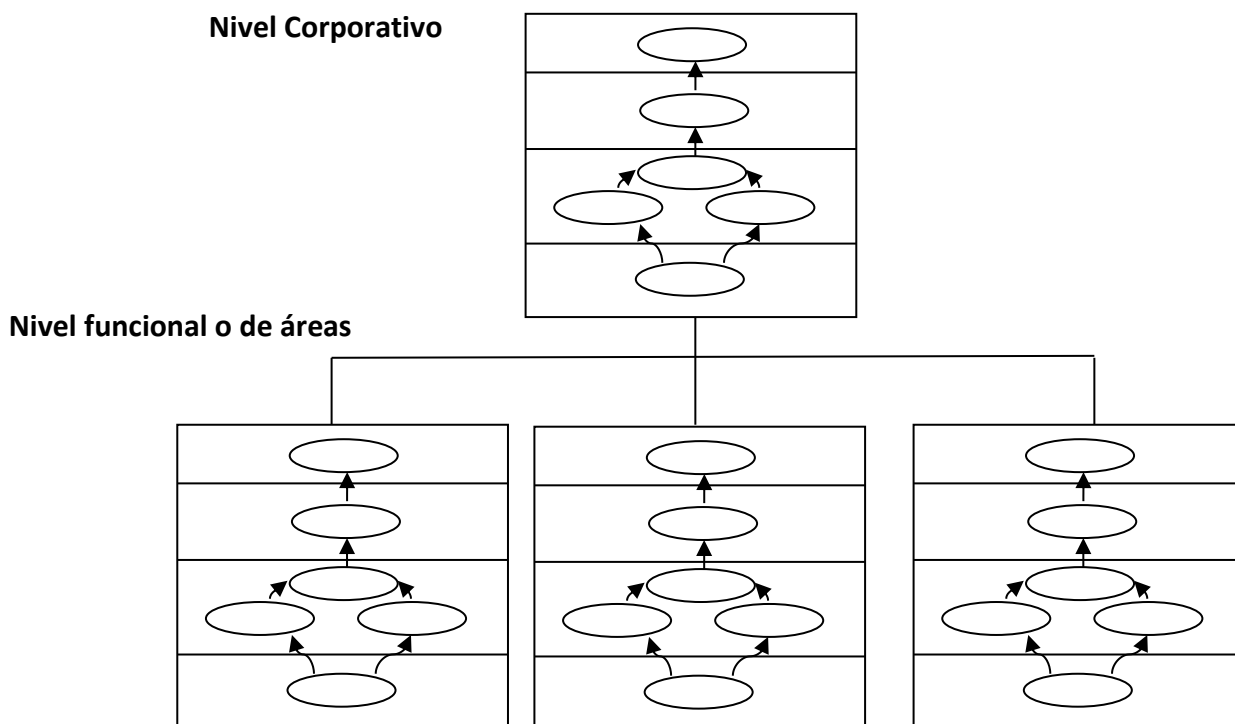
- Al implantarse, la capacidad de predecir y de responder a cambios se mejora.

El Hoshin Kanri es un sistema que parte de las políticas de la empresa, lo enfoca hacia el cambio en áreas críticas. Mediante planeación e implementación logra productividad y competitividad en todos los estamentos de la empresa ya que todo el personal, sin excepción, participa.

Por lo tanto para aplicar el Hoshin Kanri se requiere primero **Definir la Jerarquía del BSC** para luego establecer la **relación entre Objetivos Estratégicos a través del OMII**.

A continuación se presenta un ejemplo de jerarquía del BSC:

Figura 10.1. Ejemplo de Jerarquía del BSC



Fuente: Elaboración Propia

Así mismo, la relación entre objetivos puede ser las siguiente cuatro maneras:

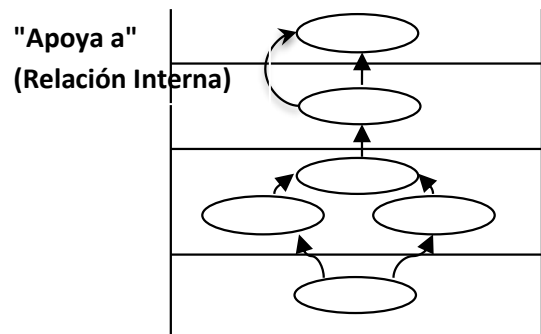
1. Relación Interna - "Apoya a"

Es la relación básica de tipo "causa - efecto" prescrita por el modelo estándar del BSC.

Puede entenderse también el objetivo apoyado es un fin (un "qué") y el objetivo que apoya es un medio (un "cómo").

Figura 10.2. Relación Interna

Por ejemplo: "Mayor madurez presupuestal" y " Mayor madurez de los requerimientos de los usuarios".



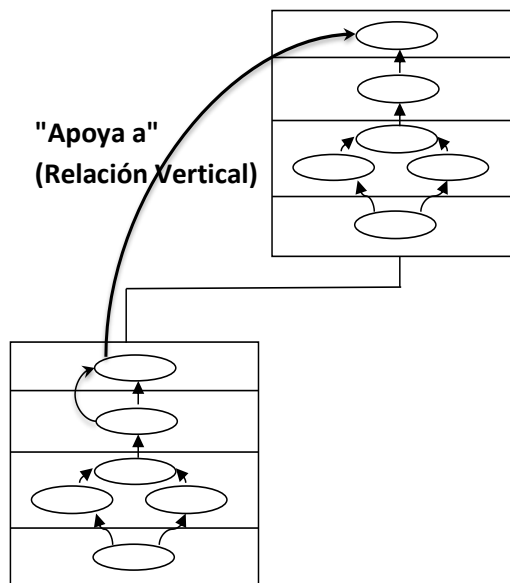
Fuente: Elaboración Propia

2. Relación Vertical - "Apoya a"

Es la relación básica del tipo "alineado estratégico".

Por ejemplo: "Incrementar la fidelidad de los clientes" y "implantar CRM"

Figura 10.3. Relación Vertical "Apoya a"



Fuente: Elaboración Propia

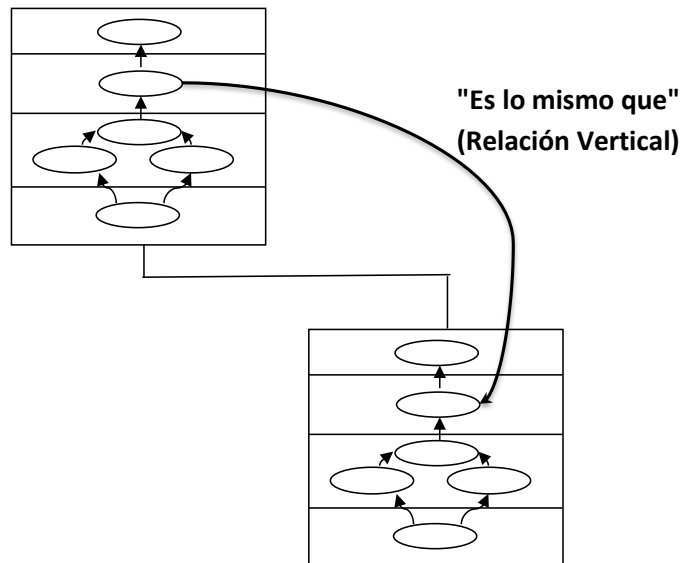
3. Relación Vertical - "Es lo mismo que"

Es la relación básica de tipo "delegación".

Caso de un objetivo cuya ejecución corresponde a un nivel inferior. Sin embargo, dado a su importancia figura en el BSC del nivel más alto.

Figura 10.4. Relación Vertical "Es lo mismo que"

Por ejemplo: "Líder en tecnología"



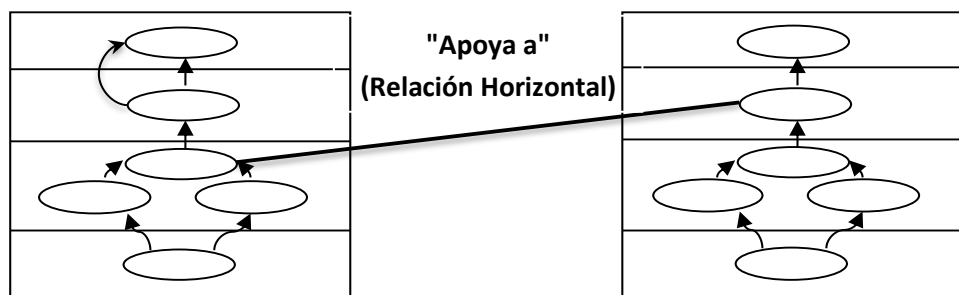
Fuente: Elaboración Propia

4. Relación Horizontal - "Apoya a"

Es la relación tipo "trabajo en equipo"

Figura 10.5. Relación Horizontal

Por ejemplo: "Mejorar calidad del software" y "Reducir los costos de operación"



Fuente: Elaboración Propia

Entonces, para poder establecer alinear la estrategia corporativa a las unidades de negocio y de soporte se utilizará lo que se denomina OMII que está compuesto según sus siglas de los siguientes elementos:

- O : Objetivo Estratégico
- M: Meta
- I: Iniciativa Estratégica
- I: Indicador

Objetivo: Lo que se quiere alcanzar.

Metas: Cuantificación del logro esperado que fijan el alcance del objetivo.

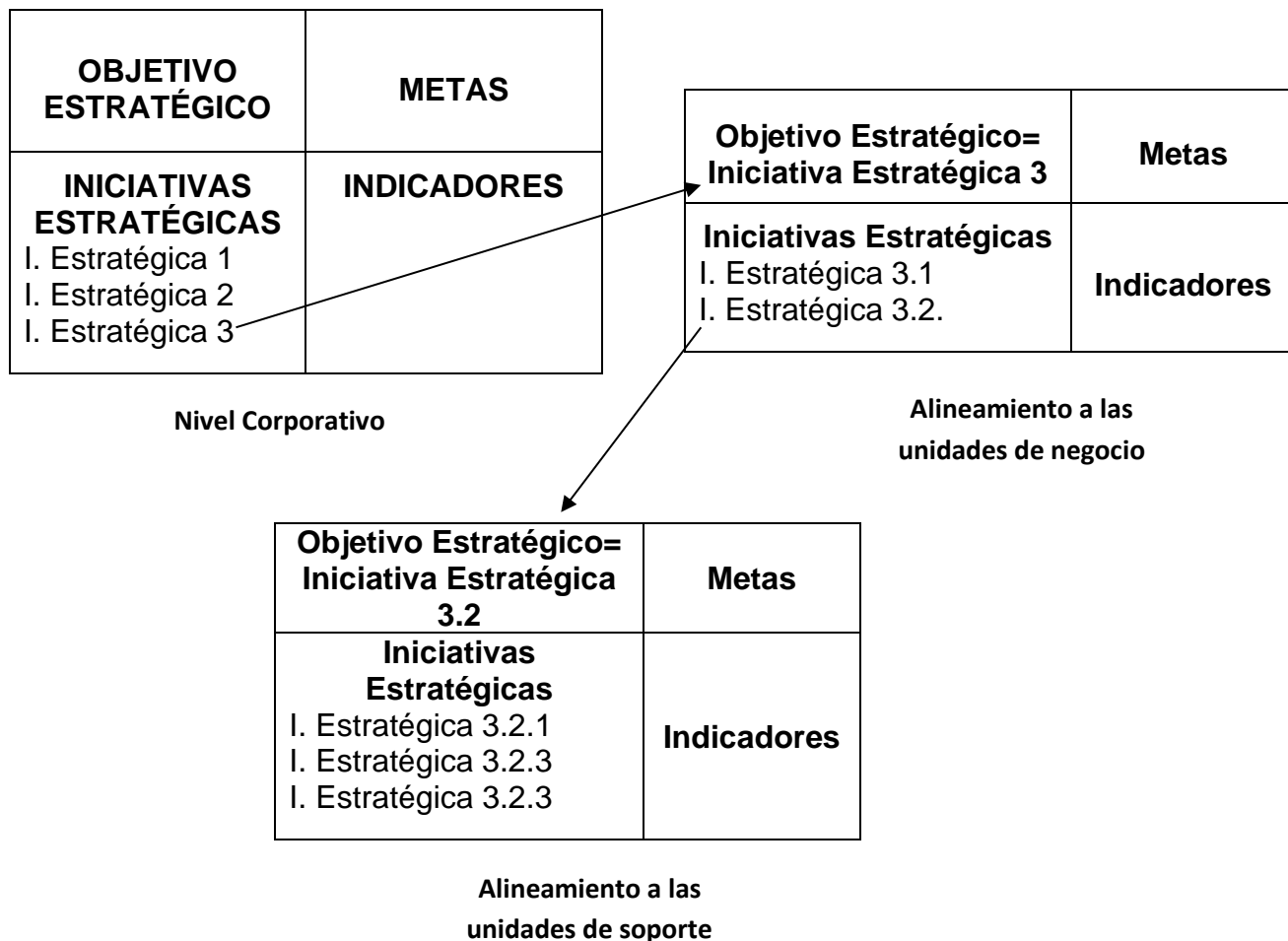
Iniciativa Estratégica: Son todas las actividades y acciones requeridas para el logro de un objetivo. Se recomienda que no debe de haber más de 5 iniciativas estratégicas clave por objetivo.

La conclusión exitosa de las iniciativas estratégicas debe garantizar el logro del objetivo.

Indicadores: Medidas cuantitativas de logro de la iniciativa.

Entonces el OMII funciona de la siguiente manera (véase cuadro 10.6).

Figura 10.6. OMII



Fuente: Elaboración Propia

De esta manera los objetivos estratégicos corporativos son alcanzados a través del logro de los objetivos estratégicos de las unidades de negocio y/o unidades de soporte. Sin embargo, estas unidades no solo cuentan con objetivos estratégicos heredados del BSC Corporativo sino que también cuentan con objetivo estratégicos propios de su planeamiento estratégico

10.2 Planeamiento Estratégico de las Unidades de Negocio.

El planeamiento estratégico de las Unidades de Negocio siguen el mismo *Modelo de administración estratégica bajo la filosofía Efectivista* visto para el planeamiento estratégico Corporativo. Sin embargo hay ciertos alineamiento que realizar, los cuales a continuación se detallan:

1. Luego de declarar la misión de la unidad de negocio y haberla validado, se debe de verificar que esta se encuentre **alineada a la misión Corporativa**. Para ello, se extraen los ADN's de la Misión de la unidad de negocio y se verifica que esté alineado a al menos un ADN's de la Misión Corporativa. En caso un ADN's de la misión de la unidad de negocio no se encuentre alineado a ningún ADN's de la misión Corporativa, este se tendrá que remover de la misión de la unidad de negocio.

A continuación se presenta un ejemplo de cómo verificar si la misión de la unidad de negocio se encuentra alineada a la misión Corporativa.

Cuadro 10.2. Ejemplo de Alineamiento a la Misión Corporativa

ADN's Misión Corporativa ADN's Misión Unidad de Negocio	MC1	MC2	MC3	¿Alineado?
MN1	X			Si
MN2		X		Si
MN3		X		Si

Fuente: *Elaboración Propia*

2. Luego de declarar la visión de la unidad de negocio y haberla validado, se debe de verificar que esta se encuentre **alineada a la visión Corporativa**.

Para ello, se extraen los ADN's de la Visión de la unidad de negocio y se verifica que esté alineado a al menos un ADN's de la Visión Corporativa. En caso un ADN's de la visión de la unidad de negocio no se encuentre alineado a ningún ADN's de la visión Corporativa, este se tendrá que remover de la visión de la unidad de negocio.

A continuación se presenta un ejemplo de cómo verificar si la visión de la unidad de negocio se encuentra alineada a la visión Corporativa.

Cuadro 10.3. Ejemplo de Alineamiento a la Visión Corporativa

ADN's Visión Unidad de Negocio	ADN's Visión Corporativa	VC1	VC2	VC3	¿Alineado?
VN1		X			Si
VN2			X		Si
VN3			X		Si

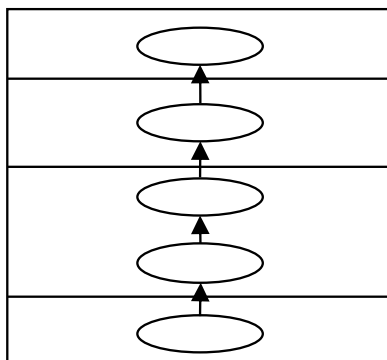
Fuente: *Elaboración Propia*

10.3 Despliegue de Objetivos Estratégicos Corporativos -Metodología Hoshin Kanri

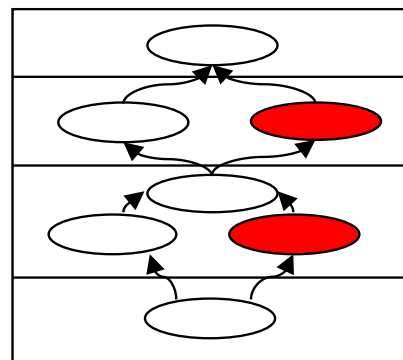
Los objetivos estratégicos delegados a la unidad de negocio a través del Hoshin Kanri son incorporados luego del planeamiento estratégico. Estos serán incorporados en el BSC de la unidad de negocio al momento de utilizar la herramienta del Mapa Estratégico.

A continuación se presenta un ejemplo:

Figura 10.7. Ejemplo de Despliegue de Objetivos Estratégicos Corporativos.



Mapa Estratégico de la unidad de negocio sin despliegue de objetivos estratégicos corporativos



Mapa Estratégico de la unidad de negocio con despliegue de objetivos estratégicos corporativos.

Fuente: Elaboración Propia

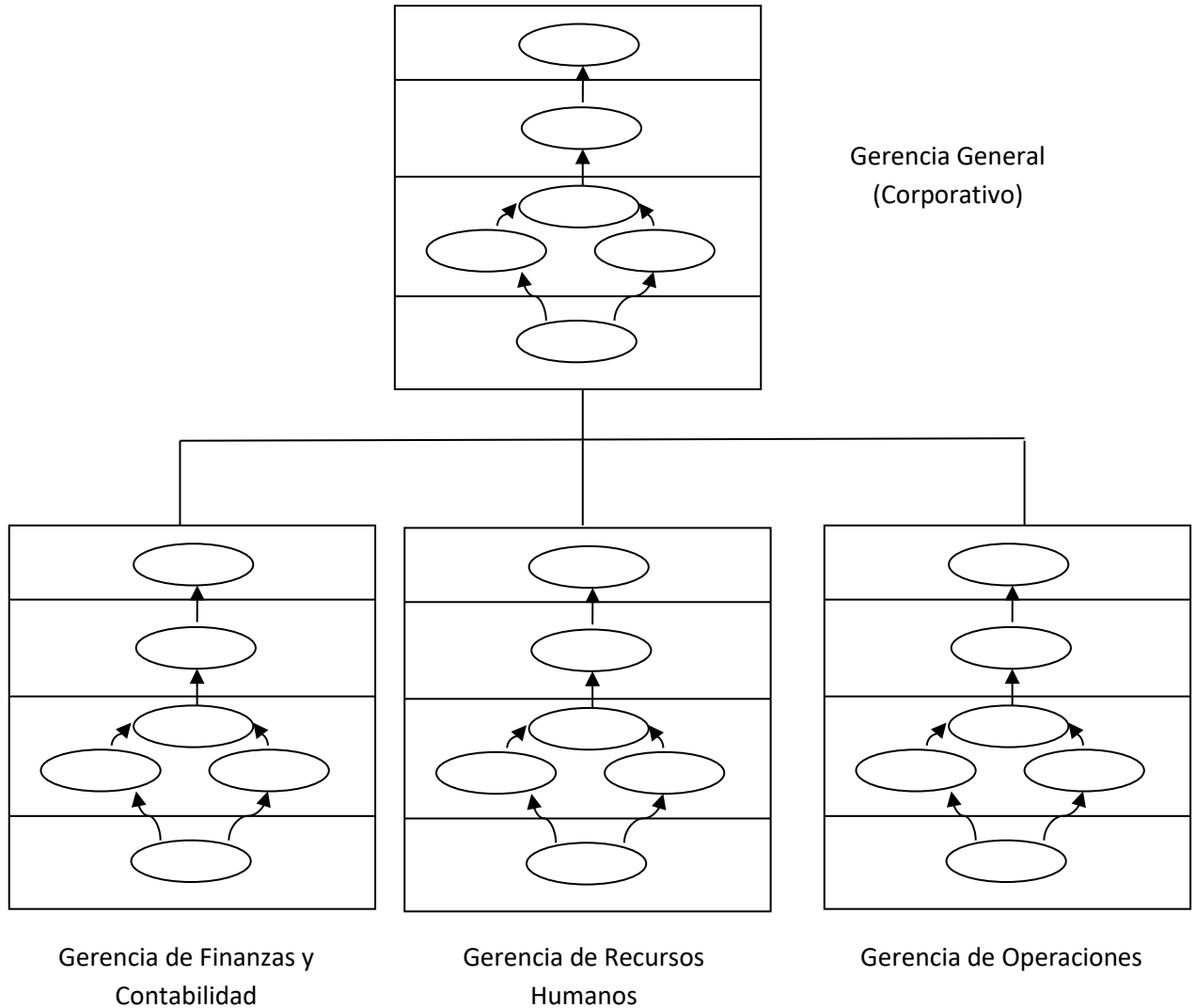
10.4 Balanced Scorecard de las Unidades de Negocio.

El Balanced Scorecard de las Unidades de negocio se realizan de la misma manera que el BSC Corporativo con una diferencia en el mapa estratégico antes vista.

10.5 CASO: Empresa de Servicios Logísticos GUIGA.

A continuación se presenta la jerarquía del BSC a utilizar:

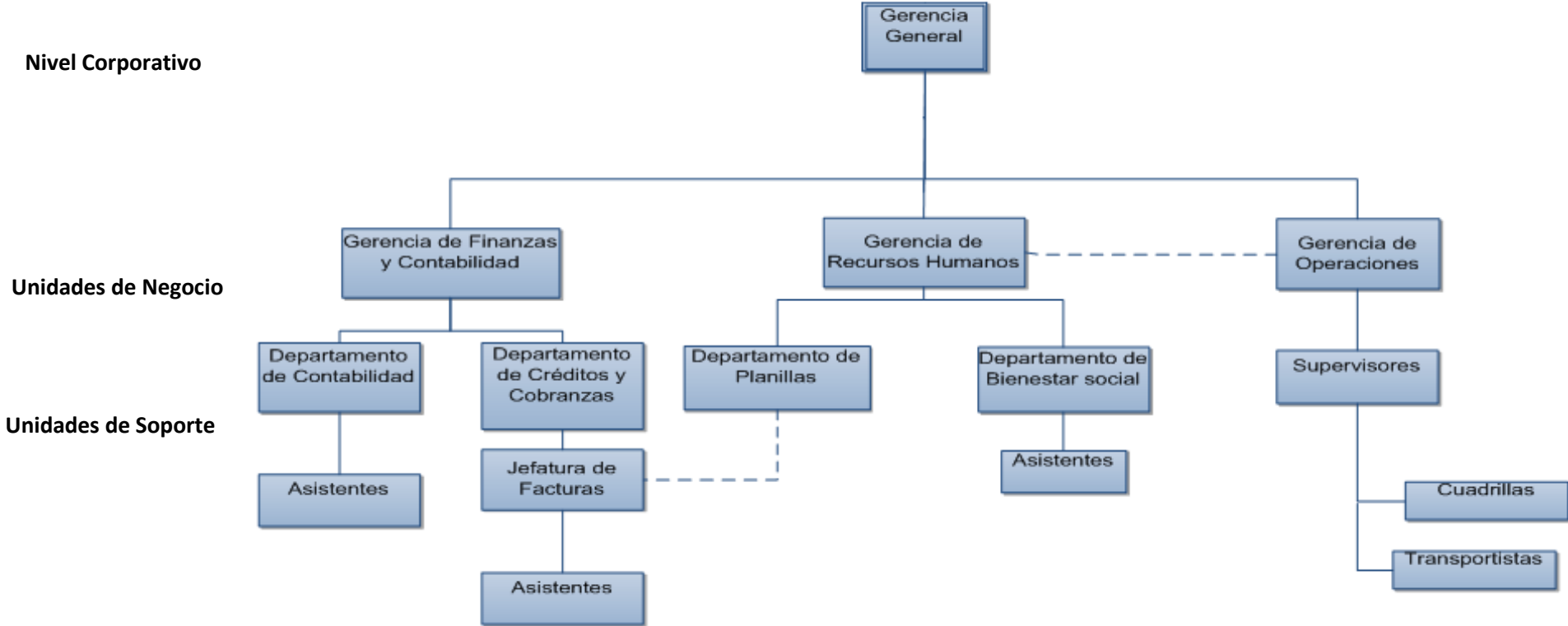
Figura 10.8. Jerarquía del BSC de GUIGA S.A.



Fuente: *Elaboración Propia*

Así mismo se presenta el organigrama de la empresa ajustado para el despliegue de la estrategia, en donde se puede apreciar cuales son las unidades de negocio y las unidades de soporte

Figura 10.9. Organigrama de GUIGA S.A.



Fuente: Elaboración Propia

OMII Corporativo:

Para delegar objetivos estratégicos corporativos a las unidades de negocio y/o de soporte, se realizó el OMII Corporativo. A continuación en el cuadro 10.12 se detalla un ejemplo de su utilización:

Cuadro 10.4. Utilización del OMII Corporativo

OBJETIVO ESTRATÉGICO	Metas
O1. Maximizar el Valor del accionista	200,000 Nuevos Soles
Iniciativa Estratégica (responsable)	Indicadores
O1-1 Programa de implementación de valor económico agregado (Gerencia de Finanzas y Contabilidad)	EVA

Fuente: Elaboración Propia

Por lo tanto, este objetivo estratégico ha sido delegado a unidad de negocio: Gerencia de Finanzas y Contabilidad.

De esta manera se realiza para todos los objetivos estratégicos.

A continuación se presenta el resultado de la aplicación del OMII Corporativo: (véase cuadro 10.13)

Cuadro 10.5. Resultado del OMII Corporativo

	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ÁREA RESPONSABLE
O1	MAXIMIZAR EL VALOR DEL ACCIONISTA	Gerencia de Finanzas y Contabilidad
O2	AUMENTAR LAS VENTAS	Gerencia de Finanzas y Contabilidad
O3	REDUCIR LOS COSTOS	Gerencia de Finanzas y Contabilidad
O4	AUMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA	Gerencia de Finanzas y Contabilidad
O5	POSICIONAR LA MARCA A NIVEL NACIONAL	Gerencia de Operaciones
O6	LOGRAR UNA RÁPIDA CAPACIDAD DE RESPUESTA A LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES	Gerencia de Operaciones.
O7	SER LÍDERES EN LA TERCERIZACIÓN DE OPERACIONES LOGÍSTICAS A NIVEL NACIONAL	Gerencia General.
O8	MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD.	Gerencia de Operaciones.
O9	MEJORAR LA CALIDAD DE NUESTROS SERVICIOS	Gerencia de Operaciones.
O10	MEJORAR LA EFECTIVIDAD OPERATIVA.	Gerencia de Operaciones.
O11	OPTIMIZAR LOS PROCESOS COMERCIALES	Gerencia de Operaciones.
O12	INNOVAR PERMANENTEMENTE NUESTROS SERVICIOS	Gerencia de Operaciones
O13	MEJORAR PERMANENTEMENTE LAS COMPETENCIAS DEL PERSONAL	Gerencia de Recursos Humanos.
O14	CONTAR CON PERSONAL ALTAMENTE CAPACITADO.	Gerencia de Recursos Humanos.
O15	DESARROLLAR UNA CULTURA DE INNOVACIÓN	Gerencia de Recursos Humanos.
O16	DESARROLLAR UNA CULTURA BASADA EN VALORES	Gerencia de Recursos Humanos.
O17	MEJORAR EL CLIMA LABORAL	Gerencia de Recursos Humanos.
O18	FORTALECER LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES	Gerencia de Recursos Humanos.

Fuente: Elaboración Propia

De la misma manera para cada unidad de negocio se realiza su respectivo OMII, de manera que se sigue desplegando escalones inferiores de la organización, como por ejemplo a las unidades de soporte.

A continuación se detalla un ejemplo de su utilización:

OMII Finanzas y Contabilidad:

Cuadro 10.6. Utilización del OMII de Finanzas y Contabilidad

OBJETIVO ESTRATÉGICO	Metas
Maximizar el Valor del accionista.	200,000 Nuevos Soles
Iniciativa Estratégica (responsable)	Indicadores
Plan de seguimiento de la generación de valor (Departamento de Contabilidad)	EVA

Fuente: Elaboración Propia

OMII Recursos Humanos

Cuadro 10.7. Utilización del OMII de Recursos Humanos

OBJETIVO ESTRATÉGICO	Metas
Mejorar el Clima Laboral	50
Iniciativa Estratégica (responsable)	Indicadores
Programa de Mejora del Clima Laboral (Departamento de Bienestar Social)	Índice de Clima Laboral

Fuente: Elaboración Propia

OMII Operaciones

Cuadro 10.8. Utilización del OMII de Operaciones

OBJETIVO ESTRATÉGICO	Metas
Mejorar la efectividad operativa	40
Iniciativa Estratégica (responsable)	Indicadores
Plan de mejora de la efectividad operativa (Asistentes de Operaciones)	% de efectividad operativa

Fuente: Elaboración Propia

Teniendo en cuenta el planeamiento Hoshin Kanri, procedemos a realizar el Planeamiento Estratégico y Balanced Scorecard de las unidades de negocio. Para esta caso práctico realizaremos el de la Gerencia de Finanzas y Contabilidad.

Análisis de Misión – Visión – Valores

Visión

“Alcanzar y mantener una estructura financiera sólida para la empresa por medio de nuestro gestionamiento de costos y nuestra rápida capacidad de respuesta a los requerimientos internas y externos de la misma.”

Cuadro 10.9. Validación Matemática de la Visión

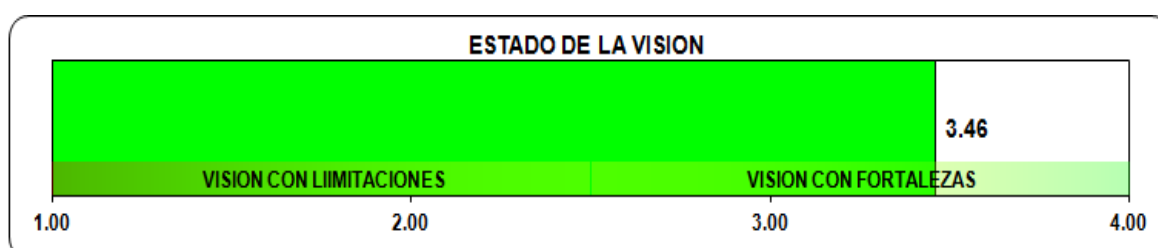
Características de la Visión	Peso	Promedio	Enc 01	Enc 02	Enc 03	Enc 04
Descriptiva del futuro de la organización	0.18	3.40	3	3	3	3
Comunicada	0.15	3.25	3	3	4	3
Memorable	0.15	3.50	4	3	4	3
Inspirable	0.18	3.50	3	3	4	4
Retadora	0.18	4.00	4	4	4	4
Atractiva para los involucrados	0.16	3.50	3	4	4	3
	1.00					

Clasificación:

- 4: Fortaleza Mayor
- 3: Fortaleza Menor
- 2: Limitación Menor
- 1: Limitación Mayor

De la ponderación de los resultados se obtuvo el siguiente promedio:

Debe ser...	Peso	Fortaleza	Limitación	Clasificación	Ponderado
Descriptiva del futura de la organización	0.19	X		3.0	0.55
Comunicada	0.12	X		3.25	0.47
Memorable	0.15	X		3.50	0.51
Inspirable	0.19	X		3.50	0.64
Retadora	0.15	X		4.00	0.73
Atractiva para los involucrados	0.19	X		3.50	0.57
Total	1.00				3.46





Como podemos apreciar, el estado de la visión se encuentra en verde, lo cual significa que la visión posee fortalezas mayores.

Fuente: Software - Planeamiento Estratégico

Alineamiento a la Visión Corporativa

En el cuadro 10.10 se valida que la visión de la Gerencia de Finanzas y Contabilidad este alineado a la Visión Corporativa.

Cuadro 10.10. Alineamiento a la Visión Corporativa

ADN'S VISIÓN CORPORATIVA ADN'S VISIÓN UNIDAD	SER LÍDERES EN LA TERCERIZACIÓN DE OPERACIONES LOGÍSTICAS A NIVEL NACIONAL	LOGRAR LA EXCELENCIA OPERATIVA	LOGRAR UNA RÁPIDA CAPACIDAD DE RESPUESTA A LAS NECESIDADES DEL CLIENTE	¿ALINEADO?
ALCANZAR Y MANTENER UNA ESTRUCTURA FINANCIERAS SÓLIDA PARA LA EMPRESA	X	X		SI
GESTIONAR LOS COSTOS	X			SI
LOGRAR UNA RÁPIDA CAPACIDAD DE RESPUESTA A LOS REQUERIMIENTOS INTERNOS Y EXTERNOS			X	SI

Fuente: Elaboración Propia

Por lo tanto se concluye que la visión formulada para la Gerencia de Finanzas y Contabilidad esta alienada a la visión corporativa.

Misión

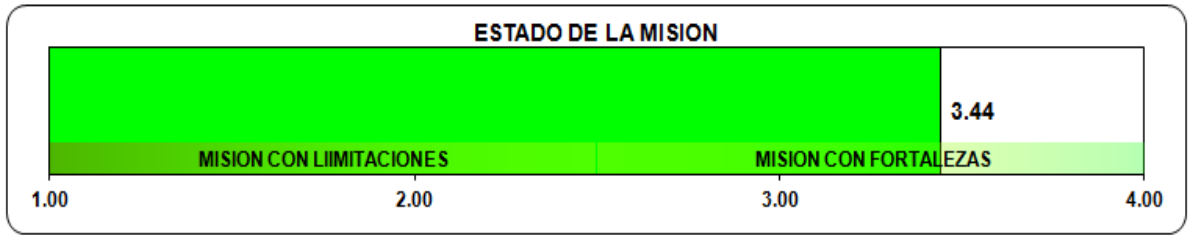
"Somos una unidad dedicada a administrar los recursos financieros de la empresa, controlando los presupuestos de inversión y de costo. Elaborando estados financieros adecuados y presentando a tiempo los reportes exigidos por las entidades reguladoras. Contando con personal altamente capacitado y un buen clima laboral, hacia la búsqueda de la máxima rentabilidad"

Cuadro 10.11. Validación Matemática de la Misión

Características de la Misión	Peso	Promedio	Enc 01	Enc 02	Enc 03	Enc 04
Concisa	0.18	2.75	3	3	2	3
Simple, clara y directa.	0.18	3.00	3	3	3	3
Expresada preferiblemente en frases encabezadas por verbos atractivos.	0.28	3.50	3	4	4	3
Atender requerimientos de los principales grupos constructivos.	0.23	3.75	4	3	4	4
Orientado al interior de la organización pero reconociendo al externo.	0.23	4.00	4	4	4	4
	1.00					

Clasificación:
4: Fortaleza Mayor
3: Fortaleza Menor
2: Limitación Menor
1: Limitación Mayor

Debe ser...	Peso	Fortaleza	Limitación	Clasificación	Ponderado
Concisa	0.18	X		2.75	0.50
Simple, clara y directa.	0.18		X	3.00	0.55
Expresada preferiblemente en frases encabezadas por verbos atractivos.	0.18	X		3.50	0.64
Atender requerimientos de los principales grupos constructivos.	0.23		X	3.75	0.85
Orientado al interior de la organización pero reconociendo al externo.	0.23		X	4.00	0.91
Total	1.00				3.44



Como podemos apreciar, el estado de la Misión se encuentra en verde, lo cual significa que la Misión posee fortalezas mayores.

Fuente: Software - Planeamiento Estratégico

Alineamiento a la Misión Corporativa

En el cuadro 10.20 se valida que la misión de la Gerencia de Finanzas y Contabilidad este alineado a la Misión Corporativa.

Cuadro 10.12. Alineamiento a la Misión Corporativa

ADN'S MISIÓN UNIDAD / ADN'S MISIÓN CORPORATIVA	SER UNA EMPRESA DE TERCERIZACIÓN DE OPERACIONES LOGÍSTICAS	CONTAR CON PERSONAL ALTAMENTE CAPACITADO	BUSCAR LA EXCELENCIA OPERATIVA	MEJORAR EL CLIMA LABORAL	DESARROLLAR UNA CULTURA DE INNOVACIÓN	POSICIONARNOS EN EL MERCADO QUE OPERAMOS	¿ALINEADO?
ADMINISTRAR LOS RECURSOS FINANCIEROS			X			X	SI
CONTROLAR LOS PRESUPUESTO DE INVERSIÓN Y DE COSTO			X				SI
ELABORAR ESTADOS FINANCIEROS ADECUADOS			X				SI
PRESENTAR A TIEMPO LOS REPORTES EXIGIDOS POR LAS ENTIDADES REGULADORAS			X				SI
CONTAR CON PERSONAL ALTAMENTE CAPACITADO		X	X				SI
MEJORAR EL CLIMA LABORAL			X	X			SI
BUSCAR LA MÁXIMA RENTABILIDAD						X	SI

Fuente: Elaboración Propia

Valores de la Unidad.

Cuadro 10.13. Validación Matemática de los Valores

Valores	Promedio	E1	E2	E3	E4
Responsabilidad	3.50	4	4	3	3
Trabajo en Equipo	3.75	4	4	3	4
Nos comunicamos abierta y honestamente	3.50	3	4	4	3
Confiabilidad	4.00	4	4	4	4
Excelencia	4.00	4	4	4	4

Valores	Descripción	Calificación	
Responsabilidad	Que cada miembro de la compañía tenga iniciativa en el cumplimiento de sus funciones y deberes con los clientes y con la compañía.	3.50	😊
Trabajo en Equipo	Fomentarnos la colaboración y el trabajo en equipo, así como la cooperación entre las diferentes personas que trabajan en nuestra compañía	3.75	😊
Nos comunicamos abierta y honestamente	Somos honestos en nuestro actuar cotidiano, tanto en las relaciones con nuestros compañeros de trabajo como con nuestros clientes, compartimos la información y el conocimiento con franqueza y generosidad.	3.50	😊
Confiabilidad	Confianza en el profesionalismo de nuestros actos, fortaleciendo los lazos no sólo con los clientes sino con nada integrante de la empresa.	4.00	😊
Excelencia	Brindamos calidad y excelencia en todo lo que hacemos y en la forma como lo hacemos.	4.00	😊



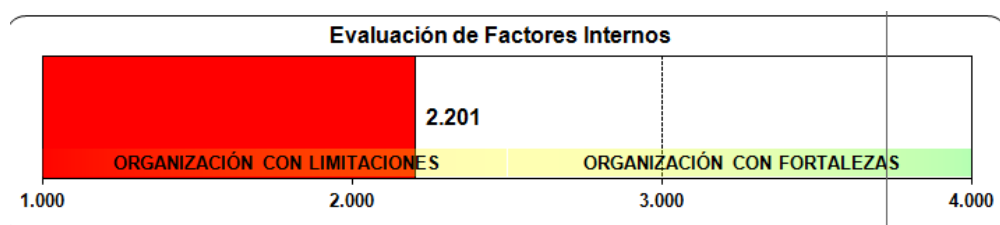
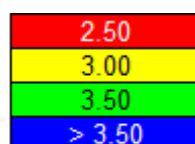
Como podemos apreciar, el estado de cada valor se encuentra en verde, lo cual significa los valores declarados han sido formulados de manera adecuada.

Fuente: Software - Planeamiento Estratégico

Análisis de variables internas

Cuadro 10.14. Matriz de Factores Internos

MATRIZ DE FACTORES INTERNOS				
T	FACTORES INTERNOS CLAVES	PESO	CLASIFICACIÓN	PONDERADO
F	Personal con experiencia	0.08	3.75	0.28
F	Seguimiento adecuado de la deuda de sus clientes.	0.08	4.00	0.30
F	Se tiene conocimiento de los diferentes procedimientos que realizan.	0.08	3.75	0.28
F	Buen trabajo en equipo	0.08	4.00	0.30
F	Se tiene conocimiento detallado de los ingresos y egresos de la empresa.	0.08	3.75	0.28
L	No manejan ratios financieros.	0.08	1.00	0.08
L	No pueden cuantificar el valor de la empresa	0.06	1.00	0.06
L	No se desarrollan reportes financieros a corto plazo.	0.07	1.00	0.07
L	No conocen el costo verdadero de sus servicios	0.08	1.00	0.08
L	No hay una cultura de mejora continua	0.06	1.50	0.09
L	Personal saturado	0.06	1.25	0.08
L	No hay un procedimiento establecido para trabajar con las demás áreas.	0.07	1.00	0.07
L	Sistema de información deficiente.	0.08	1.00	0.08
L	No se brinda capacitación a sus integrantes.	0.07	2.00	0.15
TOTAL		1.00		2.20



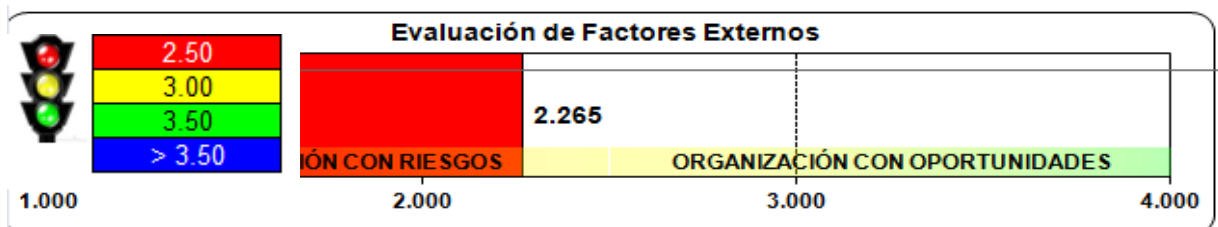
Como podemos apreciar, el estado se encuentra en rojo, entonces se puede concluir que la unidad presenta limitaciones menores.

Fuente: Software - Planeamiento Estratégico

Análisis de variables externas

Cuadro 10.15. Matriz de Factores Externos

MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS				
T	FACTORES EXTERNOS CLAVES	PESO	CLASIFICACIÓN	PONDERADO
O	Aparición de sistemas de información financieros efectivos.	0.15	4.00	0.59
O	Sustentar todos los gastos para disminuir tributos.	0.15	4.00	0.59
O	Asesoría Financiera y Contable	0.12	3.00	0.35
R	Falta de Liquidez	0.15	1.00	0.15
R	Impuntualidad de pagos de los clientes.	0.15	1.00	0.15
R	No cumplir con los requerimientos de los organismos gubernamentales.	0.15	1.00	0.15
R	Ser sancionados por los organismos gubernamentales.	0.15	2.00	0.29
TOTAL		1.00		2.26



Como podemos apreciar, el estado se encuentra en rojo, se puede concluir que la unidad presenta riesgos menores.

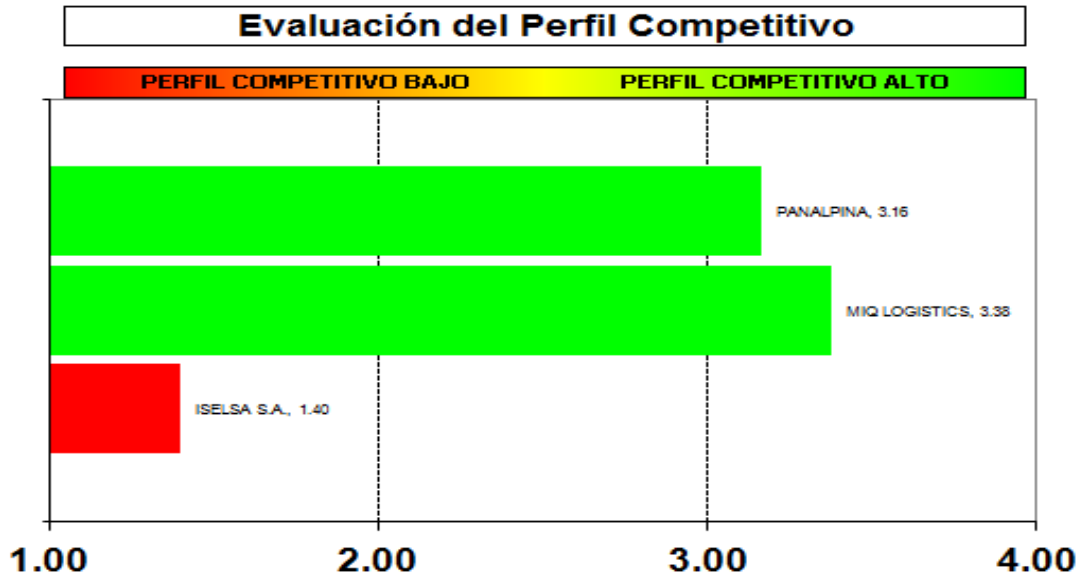
Fuente: Software - Planeamiento Estratégico

Matriz del Perfil Competitivo

Cuadro 10.16. Matriz del Perfil Competitivo

FACTORES	Peso	GUIGA S.A.		MIQ LOGISTICS		PANALPINA	
		CLASIFICACION	PONDERADO	CLASIFICACION	PONDERADO	CLASIFICACION	PONDERADO
Personal con experiencia	0.17	2.50	0.42	3.75	0.63	3.75	0,63
Sistema de información eficiente	0.15	1.00	0.15	3.50	0.52	3.50	0,52
Liquidez	0.15	2.00	0.30	3.25	0,48	2.75	0,41
Manejo de ratios financieros	0.17	1.00	0.17	3.00	0.50	3.00	0,50
Generación de Estados Financieros y Contables a corto plazo	0.19	1.00	0.19	3.00	0.56	3.00	0,56
Toma de decisiones en base a ratios financieros.	0.19	1,00	0.19	3.75	0.69	3.00	0,56
TOTAL	1.00		1.40		3.38		3,16

Fuente: Software - Planeamiento Estratégico



Como podemos apreciar, las empresas MIQ LOGISTICS y PANALPINA se encuentran en un estado verde lo cual significa que presentan fortalezas mayores. Por otro lado, ISELSA S.A. se encuentra en un estado rojo, lo cual significa que presenta limitaciones mayores en referencia a su Gerencia de Finanzas y Contabilidad.

Fuente: Software - Planeamiento Estratégico

Matriz FLOR

Cuadro 10.17. Determinación de Variables: Matriz FLOR

FORTALEZAS	LIMITACIONES	OPORTUNIDADES	RIESGOS
<p>F1 Personal con experiencia.</p> <p>F2 Seguimiento adecuado de la deuda de clientes.</p> <p>F3 Se tiene conocimiento de los procedimientos.</p> <p>F4 Buen trabajo en equipo.</p> <p>F5 Se tiene conocimiento detallado de los ingresos y egresos de la empresa.</p>	<p>L1 No manejan ratios financieros.</p> <p>L2 No pueden cuantificar el valor de la empresa.</p> <p>L3 No se desarrollan reportes financieros a corto plazo.</p> <p>L4 No conocen el costo verdadero de sus servicios.</p> <p>L5 No hay una cultura de mejora continua.</p> <p>L6 Personal saturado.</p> <p>L7 No hay un procedimiento establecido para trabajar con las demás áreas.</p> <p>L8. Sistema de Información deficiente.</p> <p>L9 No se brinda capacitación a sus integrantes.</p>	<p>O1 Aparición efectivos sistemas de información financiero.</p> <p>O2 Sustentar todos los gastos para disminuir tributos.</p> <p>O3 Asesoría Financiera y Contable.</p>	<p>R1 Falta de Liquidez.</p> <p>R2 Impuntualidad de pagos de los clientes.</p> <p>R3 No cumplir con los requerimientos de los organismos reguladores.</p> <p>R4 Ser sancionados por los organismos reguladores</p>

Fuente: Software - Planeamiento Estratégico

Redacción de Objetivos Estratégicos

Cuadro 10.18. Objetivos Estratégicos de la Unidad de Negocio

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	FACTORES
AUMENTAR LA RENTABILIDAD	F4, F5, L4, L5, O3, R1, R2, R4
MEJORAR LAS COMPETENCIAS DEL PERSONAL	F1, F2, L1, L4, L5, L6, L7, O1, O3, R2, R3, R4
DESARROLLAR UNA CULTURA DE MEJORA CONTINUA	F1, F2, F3, F4, L1, L2, L3, L4, L5, L6, L7, L8, L9, O1, O2, O3,, R1, R2, R3, R4
DETERMINAR CON PRECISIÓN EL COSTO DE CADA ACTIVIDAD	F1, F2, F3, F4, L1, L4, L5, O2, O3, R3, R4
FORTALECER LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES	F1, F2, F3, F4, F5, L1, L2, L4, L5, L7, L8, L9, O1, O3, R1, R3.
REDUCIR LOS COSTOS	F1, F2, F3, F4, L1, L3, O2, O3, L5, L6, L7, L8, L9, O1, O2, O3, R1, R2, R3, R4.
FOCALIZAR ESFUERZOS EN CLIENTES RENTABLES	F1, F2, F3, F4, L1, L4, L5, O2, O3, R3, R4
MEJORAR LA EFECTIVIDAD OPERATIVA	F1, F2, F3, F4, L1, L2, L3, L4, , O5, R2, R5

Fuente: Software - Planeamiento Estratégico

Alineamiento Objetivos Estratégicos a la Misión y Visión

Extracción de ADN's Visión - Misión

Luego de haber obtenido los objetivos estratégicos, empezamos a desglosar la Visión y Misión de la Gerencia de Finanzas y Contabilidad en ADN's, a los cuales alinearemos nuestros objetivos estratégicos.

Cuadro 10.19. ADN's de Visión y Misión Corporativa

Visión

<u>“ALCANZAR Y MANTENER UNA ESTRUCTURA FINANCIERA SÓLIDA PARA LA EMPRESA POR MEDIO DE NUESTRO GESTIONAMIENTO DE COSTOS Y NUESTRA RÁPIDA CAPACIDAD DE RESPUESTA A LOS REQUERIMIENTOS INTERNOS Y EXTERNOS A LA MISMAL”</u>
ADN'S DE LA VISIÓN
ALCANZAR Y MANTENER UNA ESTRUCTURA FINANCIERA SÓLIDA PARA LA EMPRESA
GESTIONAR LOS COSTOS
LOGRAR UNA RAPIDA CAPACIDAD DE RESPUESTA A LOS REQUERIMIENTOS INTERNOS Y EXTERNOS

Misión

<u>“SOMOS UNA UNIDAD DEDICADA A ADMINISTRAR LOS RECURSOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA, CONTROLANDO LOS PRESUPUESTOS DE INVERSIÓN Y DE COSTO. ELABORANDO ESTADOS FINANCIEROS ADECUADOS Y PRESENTANDO A TIEMPO LOS REPORTES EXIGIDOS POR LAS ENTIDADES REGULADORAS. CONTANDO CON PERSONAL ALTAMENTE CAPACITADO Y UN BUEN CLIMA LABORAL, HACIA LA BUSQUEDA DE LA MÁXIMA RENTABILIDAD”</u>
ADN'S DE LA MISIÓN
SER UNA UNIDAD DEDICADA A ADMINISTRAR LOS RECURSOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA
CONTROLAR LOS PRESUPUESTOS DE INVERSIÓN Y DECOSTO
ELABORAR ESTADOS FINANCIEROS ADECUADOS
PRESENTAR A TIEMPO LOS REPORTES EXIGIDOS POR LAS ENTIDADES REGULADORAS
CONTAR CON PERSONAL ALTAMENTE CAPACITADO
MEJORAR EL CLIMA LABORAL
BUSCAR LA MÁXIMA RENTABILIDAD

Fuente: Software - Planeamiento Estratégico

Ahora se procede a analizar cada objetivo estratégico para alinearlos con los ADN's de la Misión y Visión de la Gerencia de Finanzas y Contabilidad.

Cuadro 10.20. Alineamiento de Objetivos Estratégicos a la Misión y Visión Corporativa

	OBJETIVO ESTRATEGICO - ALINEADO CON :	MISION (ADN)	VISION (ADN)
ALINEADO	AUMENTAR LA RENTABILIDAD	BUSCAR LA MÁXIMA RENTABILIDAD	ALCANZAR Y MANTENER UNA ESTRUCTURA FINANCIERA SÓLIDA PARA LA EMPRESA.
ALINEADO	MEJORAR LAS COMPETENCIAS DEL PERSONAL	CONTAR CON PERSONAL ALTAMENTE CAPACITADO	LOGRAR UNA RÁPIDA CAPACIDAD DE RESPUESTA A LOS REQUERIMIENTOS INTERNOS Y EXTERNOS.
ALINEADO	DESARROLLAR UNA CULTURA DE MEJORA CONTINUA	SER UNA UNIDAD DEDICADA A ADMINISTRAR LOS RECURSOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA.	LOGRAR UNA RÁPIDA CAPACIDAD DE RESPUESTA A LOS REQUERIMIENTOS INTERNOS Y EXTERNOS
ALINEADO	DETERMINAR CON PRECISIÓN EL COSTO DE CADA ACTIVIDAD	ELABORAR ESTADOS FINANCIEROS ADECUADOS	ALCANZAR Y MANTENER UNA ESTRUCTURA FINANCIERA SÓLIDA PARA LA EMPRESA
ALINEADO	MEJORAR LA EFECTIVIDAD OPERATIVA	SER UNA UNIDAD DEDICADA A ADMINISTRAR LOS RECURSOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA.	LOGRAR UNA RÁPIDA CAPACIDAD DE RESPUESTA A LOS REQUERIMIENTOS INTERNOS Y EXTERNOS
ALINEADO	FORTALECER LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES	CONTROLAR LOS PRESUPUESTOS DE INVERSIÓN Y DE COSTO	LOGRAR UNA RÁPIDA CAPACIDAD DE RESPUESTA A LOS REQUERIMIENTOS INTERNOS Y EXTERNOS
ALINEADO	FOCALIZAR ESFUERZOS EN CLIENTES RENTABLES	CONTROLAR LOS PRESUPUESTOS DE INVERSIÓN Y DE COSTO	LOGRAR UNA RÁPIDA CAPACIDAD DE RESPUESTA A LOS REQUERIMIENTOS INTERNOS Y EXTERNOS
ALINEADO	REDUCIR LOS COSTOS	BUSCAR LA MÁXIMA RENTABILIDAD.	GESTIONAR LOS COSTOS

Fuente: Software - Planeamiento Estratégico

Entonces, los objetivos estratégicos que están alineados a la misión y/o la visión de la organización son los que se seleccionan.

Incorporación de ADN's Misión y Visión

Enseguida se seleccionan los ADN'S de Misión como de Visión que se deseen incorporar en los objetivos estratégicos de la Unidad.

Cuadro 10.21. Incorporación de ADN's de Visión y Misión Corporativa.

ADN's VISIÓN	
ALCANZAR Y MANTENER UNA ESTRUCTURA FINANCIERA SÓLIDA PARA LA EMPRESA	NO
GESTIONAR LOS COSTOS	NO
LOGRAR UNA RAPIDA CAPACIDAD DE RESPUESTA A LOS REQUERIMIENTOS INTERNOS Y EXTERNOS DE LA EMPRESA	SI

ADN's MISIÓN	
SER UNA UNIDAD DEDICADA A ADMINISTRAR LOS RECURSOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA	NO
CONTROLAR LOS PRESUPUESTOS DE INVERSIÓN Y DE COSTO	SI
ELABORAR ESTADOS FINANCIEROS ADECUADOS	SI
PRESENTAR A TIEMPO LOS REPORTES EXIGIDOS POR LAS ENTIDADES REGULADORAS.	NO
CONTAR CON PERSONAL ALTAMENTE CAPACITADO	SI
MEJORAR EL CLIMA LABORAL	SI
BUSCAR LA MÁXIMA RENTABILIDAD	NO

Fuente: Software - Planeamiento Estratégico

Finalmente, ahora contamos con los objetivos estratégicos alineados para su operativización con el BSC. (véase cuadro 10.33)

Cuadro 10.22. Objetivos Estratégicos Alineados para su operativización con el BSC

OBJETIVOS ESTRATEGICOS
AUMENTAR LA RENTABILIDAD
MEJORAR LAS COMPETENCIAS DEL PERSONAL
CONTAR CON PERSONAL ALTAMENTE CAPACITADO
CONTROLAR LOS PRESUPUESTOS DE INVERSIÓN Y DE COSTO
DESARROLLAR UNA CULTURA DE MEJORA CONTINUA
DETERMINAR CON PRECISIÓN EL COSTO DE CADA ACTIVIDAD
ELABORAR ESTADOS FINANCIEROS ADECUADOS
FOCALIZAR ESFUERZOS EN CLIENTES RENTABLES
MEJORAR LA EFECTIVIDAD OPERATIVA
FORTALECER LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES
LOGRAR UNA RAPIDA CAPACIDAD DE RESPUESTA A LOS REQUERIMIENTOS INTERNOS Y EXTERNOS DE LA EMPRESA
MEJORAR EL CLIMA LABORAL
REDUCIR LOS COSTOS

Fuente: Software - Planeamiento Estratégico

Mapa estratégico de la Gerencia de Finanzas y Contabilidad.

A continuación procedemos a realizar el mapa estratégico con todos los objetivos estratégicos seleccionados. En este mapa se implementarán cuatro perspectivas que se tomaron en cuenta para su elaboración, los cuales son los siguientes:

- Perspectiva Financiera o de Presupuesto y Resultado
- Perspectiva Clientes
- Perspectiva Procesos Internos
- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

En las cuatro perspectivas tenemos los siguientes objetivos estratégicos:

1. PRESUPUESTO Y RESULTADO

- Aumentar la rentabilidad de la empresa.
- Reducir los Costos.

En esta perspectiva se forma un solo grupo de **Optimizar resultados financieros.**

2. CLIENTES

- Lograr una rápida capacidad de respuesta los requerimientos internos y externos de la empresa.
- Focalizar esfuerzos en clientes rentables

3. PROCESO INTERNO

- Determinar el costo de cada actividad con precisión.
- Mejorar la efectividad operativa
- Elaborar estados financieros adecuados.
- Controlar los presupuestos de inversión y de costo.

En esta perspectiva se forma un solo grupo de **Optimizar procesos internos.**

4. APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

- Mejorar las competencias del personal.
- Contar con personal altamente capacitado
- Desarrollar una cultura de mejora continua.
- Fortalecer los sistemas de información.

En esta perspectiva se forman un sólido grupo definido como **Capital Intelectual** el cual está compuesto por los siguientes tres sub-grupos por afinidad de:

Capital Humano

- Capacitar al personal.
- Contar con personal altamente capacitado

Capital Organizacional

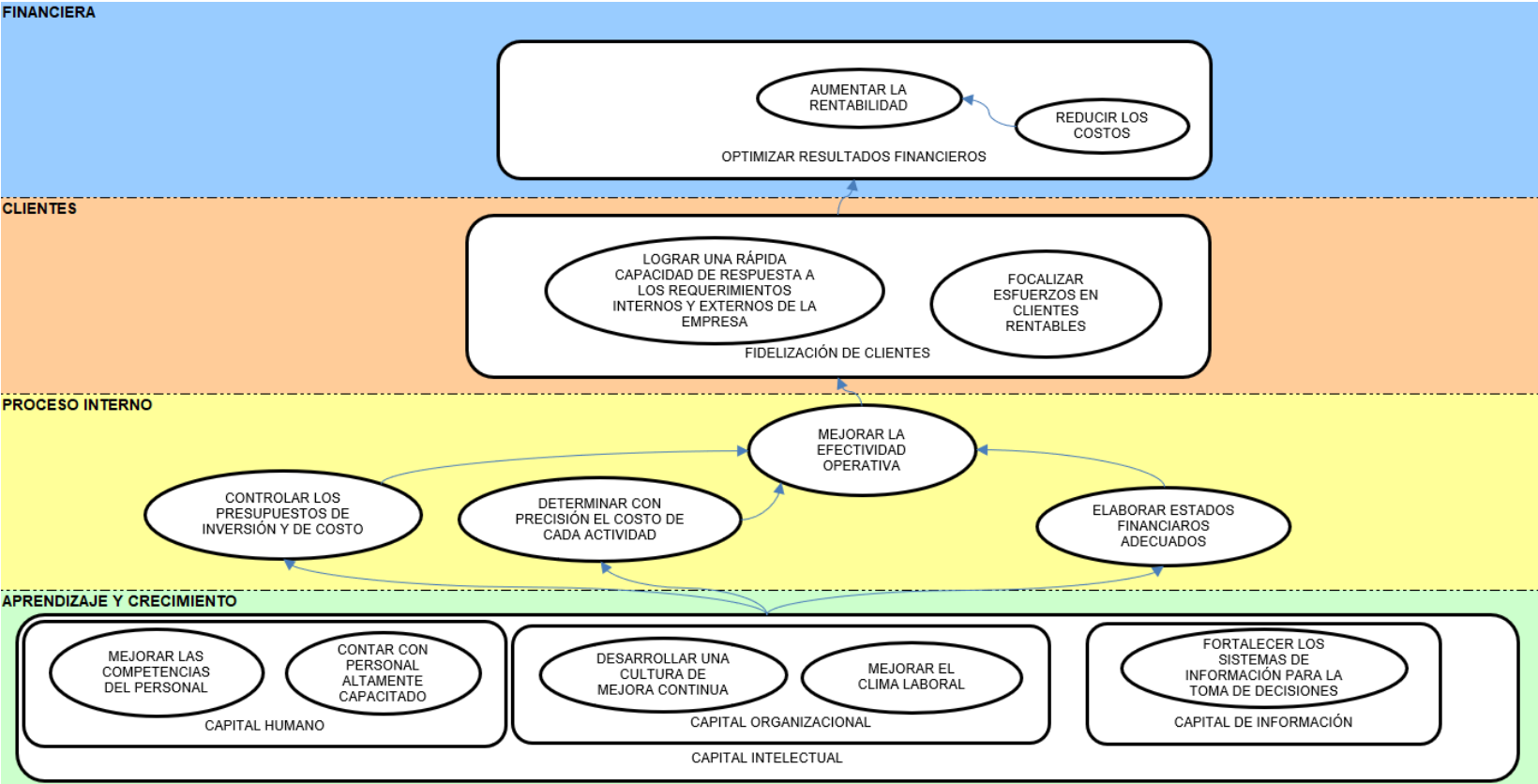
- Mejorar el clima laboral
- Desarrollar una cultura de mejora continua.

Capital de Información.

- Implementar un sistema de información eficiente.

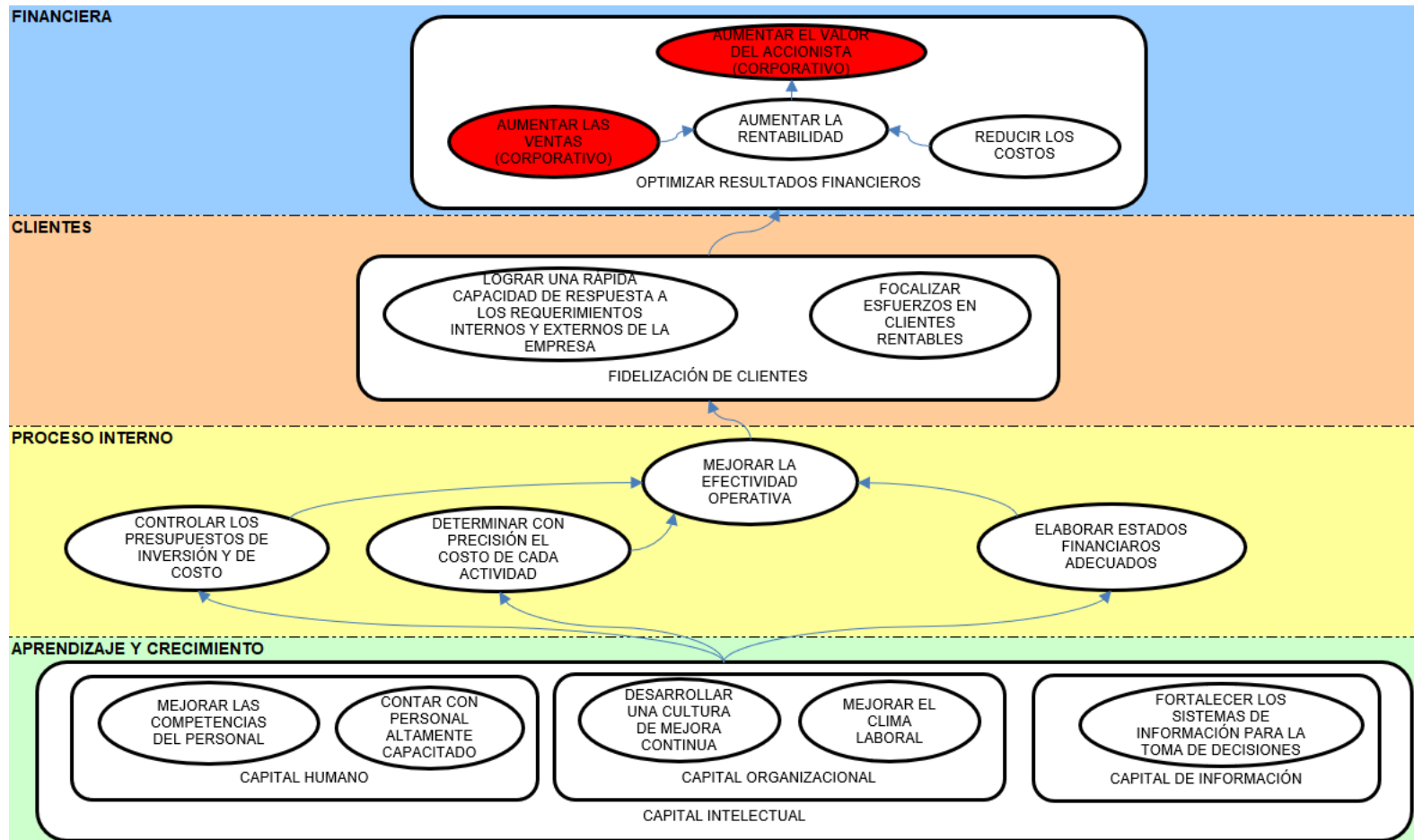
La integración del sistema sin considerar el despliegue de los objetivos estratégicos corporativos sería de la siguiente manera:

Figura 10.10. Mapa Estratégico de la Unidad sin despliegue de Objetivos Estratégicos Corporativos



Fuente: Software - Balanced Scorecard

La integración del sistema considerando el despliegue de los objetivos estratégicos corporativos sería de la siguiente manera:
 Figura 10.11. Despliegue del BSC Corporativo y/o Unidades de Negocio a la Gerencia de Finanzas y Contabilidad.



Fuente: Software - Balanced Scorecard

Matriz Tablero de Comandos

Cuadro 10.23. Matriz Tablero de Comando - Gerencia de Finanzas y Contabilidad

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	INDUCTOR	INICIATIVA
PRESUPUESTO Y RESULTADO	AUMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA	ROE	Mejorar el retorno del patrimonio	Plan de retorno del patrimonio
PRESUPUESTO Y RESULTADO	AUMENTAR LAS VENTAS (CORPORATIVO)	% de Incremento de Ventas	Publicidad	Plan de publicidad
PRESUPUESTO Y RESULTADO	AUMENTAR EL VALOR DEL ACCIONISTA (CORPORATIVO)	EVA	Generación de valor	Plan de seguimiento de la generación de valor
PRESUPUESTO Y RESULTADO	REDUCIR LOS COSTOS	Índice del Costo de la Calidad	Mejorar la calidad de nuestros procesos.	Plan de reducción de costos basados en la calidad
CLIENTES	FOCALIZAR ESFUERZOS EN LOS CLIENTES RENTABLES	% de percepción del cliente.	Aumentar la inversión en clientes rentables	Plan de mejora de la percepción del cliente
CLIENTES	LOGRAR UNA RÁPIDA CAPACIDAD DE RESPUESTA A LOS REQUERIMIENTOS INTERNOS Y EXTERNOS	% de Requerimientos Atendidos a tiempo	Si se atiende los requerimientos a tiempo.	Programa de atención de requerimientos
PROCESO INTERNO	CONTROLAR LOS PRESUPUESTOS DE INVERSIÓN Y DE COSTO	% de Cumplimiento del Presupuesto.	Controlar el cumplimiento del presupuesto.	Programa de cumplimiento del presupuesto.
PROCESO INTERNO	DETERMINAR CON PRECISIÓN EL COSTO DE CADA ACTIVIDAD	% Actividades Costeadas con precisión	Implementar un costeo basado en actividades	Programa de costeo basado en actividades
PROCESO INTERNO	ELABORAR ESTADOS FINANCIEROS ADECUADOS	% de Cumplimiento de Estados Financieros	Cumplir con la presentación de Estados Financieros	Programa de cumplimiento de Estados Financieros.
PROCESO INTERNO	MEJORAR LA EFECTIVIDAD OPERATIVA	% de efectividad operativa	Mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones.	Plan de mejora de la efectividad operativa
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	MEJORAR LAS COMPETENCIAS DEL PERSONAL	Índice de Gestión del Talento Humano	Capacitar al personal en base a sus competencias requeridas.	Plan de mejoramiento de las competencias del personal
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	CONTAR CON PERSONAL ALTAMENTE CAPACITADO	Índice de evaluación de la excelencia en la formación y capacitación	Evaluar la calidad y utilidad de la capacitación para los colaboradores y directivos	Programa de evaluación de la calidad y utilidad de la capacitación

APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	DESARROLLAR UNA CULTURA DE MEJORA CONTINUA	Índice de Capital Intelectual	Estimular la generación de nuevas ideas y soluciones para mejorar el proceso.	Programa de generación de ideas de mejora.
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	FORTALECER LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES	% de Confiabilidad de los Indicadores	Seguimiento permanente de los procesos a nivel integral	Plan de monitoreo del SIG
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	MEJORAR EL CLIMA LABORAL	Índice de Clima Laboral	Clima laboral bueno	Programa de Clima laboral

Fuente: Software - Balanced Scorecard

Ficha de definición de Objetivos Estratégicos

Cuadro 10.24. Fichas de Objetivos Estratégicos - Gerencia de Finanzas y Contabilidad

Perspectiva de Presupuesto y Resultado

OBJETIVO (ESTABLECEMOS EL OBJETIVO A MEDIR)
AUMENTAR EL VALOR DEL ACCIONISTA

DEFINICION DEL OBJETIVO (ACLARAR EL OBJETIVO BUSCADO) ¿QUE QUIERO REALMENTE CONSEGUIR?
Aumentar el valor de la empresa.

CONCEPTUALIZAR LA MEDICION ¿QUE NECESITO ASEGURAR?
Generación de valor

RESPONSABLE(S) DEL OBJETIVO
Departamento de créditos y cobranza

OBJETIVO (ESTABLECEMOS EL OBJETIVO A MEDIR)
AUMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA

DEFINICION DEL OBJETIVO (ACLARAR EL OBJETIVO BUSCADO) ¿QUE QUIERO REALMENTE CONSEGUIR?
Aumentar la rentabilidad de la empresa.

CONCEPTUALIZAR LA MEDICION ¿QUE NECESITO ASEGURAR?
Mejorar el retorno de la inversión.

RESPONSABLE(S) DEL OBJETIVO
Departamento de Contabilidad

Perspectiva de Clientes

OBJETIVO (ESTABLECEMOS EL OBJETIVO A MEDIR)

FOCALIZAR ESFUERZOS EN LOS CLIENTES RENTABLES

DEFINICION DEL OBJETIVO (ACLARAR EL OBJETIVO BUSCADO)

¿QUE QUIERO REALMENTE CONSEGUIR?

Mejorar la percepción que tienen los clientes de nuestros servicios.

CONCEPTUALIZAR LA MEDICION

¿QUE NECESITO ASEGURAR?

Aumentar inversiones en clientes rentables

RESPONSABLE(S) DEL OBJETIVO

Departamento de Créditos y Cobranza

OBJETIVO (ESTABLECEMOS EL OBJETIVO A MEDIR)

LOGRAR UNA RÁPIDA CAPACIDAD DE RESPUESTA A LOS REQUERIMIENTOS INTERNOS Y EXTERNOS.

DEFINICION DEL OBJETIVO (ACLARAR EL OBJETIVO BUSCADO)

¿QUE QUIERO REALMENTE CONSEGUIR?

Atender los requerimientos de los agentes internos y externos a la empresa a tiempo.

CONCEPTUALIZAR LA MEDICION

¿QUE NECESITO ASEGURAR?

Atender los requerimientos a tiempo.

RESPONSABLE(S) DEL OBJETIVO

Departamento de Créditos y Cobranza

Perspectiva de Proceso Interno

OBJETIVO (ESTABLECEMOS EL OBJETIVO A MEDIR)
DETERMINAR EL COSTO DE CADA ACTIVIDAD CON PRECISIÓN
DEFINICION DEL OBJETIVO (ACLARAR EL OBJETIVO BUSCADO) ¿QUE QUIERO REALMENTE CONSEGUIR?
Conocer el costo de cada actividad con la mayor precisión posible.
CONCEPTUALIZAR LA MEDICION ¿QUE NECESITO ASEGURAR?
Implementar un costeo basado en actividades
RESPONSABLE(S) DEL OBJETIVO
Departamento de Contabilidad
OBJETIVO (ESTABLECEMOS EL OBJETIVO A MEDIR)
ELABORAR ESTADOS FINANCIEROS ADECUADOS
DEFINICION DEL OBJETIVO (ACLARAR EL OBJETIVO BUSCADO) ¿QUE QUIERO REALMENTE CONSEGUIR?
Contar con estados financieros en los momentos requeridos.
CONCEPTUALIZAR LA MEDICION ¿QUE NECESITO ASEGURAR?
Cumplir con la presentación de estados financieros
RESPONSABLE(S) DEL OBJETIVO
Departamento de Contabilidad

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

OBJETIVO (ESTABLECEMOS EL OBJETIVO A MEDIR)

CONTAR CON PERSONAL ALTAMENTE CAPACITADO

DEFINICION DEL OBJETIVO (ACLARAR EL OBJETIVO BUSCADO)

¿QUE QUIERO REALMENTE CONSEGUIR?

Trabajar con personal altamente capacitado.

CONCEPTUALIZAR LA MEDICION

¿QUE NECESITO ASEGURAR?

Evaluar al personal de acuerdo a su perfil y necesidades de la empresa.

RESPONSABLE(S) DEL OBJETIVO

Gerencia de Recursos Humanos.

OBJETIVO (ESTABLECEMOS EL OBJETIVO A MEDIR)

MEJORAR LAS COMPETENCIAS DEL PERSONAL

DEFINICION DEL OBJETIVO (ACLARAR EL OBJETIVO BUSCADO)

¿QUE QUIERO REALMENTE CONSEGUIR?

Mejorar el desempeño del personal de la unidad.

CONCEPTUALIZAR LA MEDICION

¿QUE NECESITO ASEGURAR?

Capacitar al personal en base a sus competencias requeridas.

RESPONSABLE(S) DEL OBJETIVO

Gerencia de Recursos Humanos.

Fuente: Elaboración Propia

Ficha de definición de Indicadores

Cuadro 10.25. Fichas de Objetivos Estratégicos Corporativos.

Perspectiva de Presupuesto y Resultado

INDICADOR
EVA
DEFINICION DEL INDICADOR
EVA (Valor Económico Agregado) nos permite determinar la generación de valor económico de la empresa.
TIPO (Por Defecto es Creciente)
Creciente
RESPONSABLE
Departamento de Contabilidad
FORMULA DE CALCULO
Utilidad de las actividades ordinarias antes de intereses y después de impuestos - Activo Neto*Costo promedio del capital.
FUENTE DE VERIFICACION
Reporte de Finanzas y Contabilidad
FRECUENCIA DE MEDICION
SEMESTRAL
UNIDAD DE MEDICION
Soles
LÍNEA BASE
180,273.13
FECHA LÍNEA BASE
06/03/2020

INDICADOR
ROE
DEFINICION DEL INDICADOR
Medir el nivel de retorno del patrimonio.
TIPO (Por Defecto es Creciente)
Creciente
RESPONSABLE
Departamento de Contabilidad
FORMULA DE CALCULO
Utilidad Neta / Patrimonio promedio
FUENTE DE VERIFICACION
Reporte de Gerencia.
FRECUENCIA DE MEDICION
SEMESTRAL
UNIDAD DE MEDICION
Soles.
LÍNEA BASE
25
FECHA LÍNEA BASE
06/03/2020

Perspectiva de Clientes

INDICADOR
Índice de percepción del cliente
DEFINICION DEL INDICADOR
Mide el nivel de percepción del cliente.
TIPO (Por Defecto es Creciente)
Creciente
RESPONSABLE
Departamento de Créditos y Cobranza
FORMULA DE CALCULO
Índice de Percepción del cliente (IPC)
FUENTE DE VERIFICACION
Reporte de Finanzas y Contabilidad
FRECUENCIA DE MEDICION
MENSUAL
UNIDAD DE MEDICION
Porcentaje
LÍNEA BASE
72.75
FECHA LÍNEA BASE
15/11/2020

INDICADOR
% de Requerimientos Atendidos a tiempo.
DEFINICION DEL INDICADOR
Nivel de Requerimientos Internos y Externos atendidos a tiempo.
TIPO (Por Defecto es Creciente)
Creciente
RESPONSABLE
Departamento de Créditos y Cobranza
FORMULA DE CALCULO
Requerimientos atendidos a tiempo entre el Total de Requerimientos.
FUENTE DE VERIFICACION
Reporte de Gerencia.
FRECUENCIA DE MEDICION
MENSUAL
UNIDAD DE MEDICION
Porcentaje.
LÍNEA BASE
0.00
FECHA LÍNEA BASE
15/11/2020

Perspectiva de Proceso Interno.

INDICADOR
Actividades costeadas con precisión.
DEFINICION DEL INDICADOR
Medir el nivel de actividades/servicios que se conoce con precisión su costo.
TIPO (Por Defecto es Creciente)
Creciente
RESPONSABLE
Departamento de Contabilidad
FORMULA DE CALCULO
Número de Actividades costeadas con precisión entre el total de actividades.
FUENTE DE VERIFICACION
Reporte de Gerencia.
FRECUENCIA DE MEDICION
MENSUAL
UNIDAD DE MEDICION
Porcentaje.
LÍNEA BASE
0.00
FECHA LÍNEA BASE
15/11/2020

INDICADOR
% de Cumplimiento de Estados Financieros
DEFINICION DEL INDICADOR
Nivel de cumplimiento de presentación de Estados Financieros.
TIPO (Por Defecto es Creciente)
Creciente
RESPONSABLE
Departamento de Contabilidad
FORMULA DE CALCULO
Número de Estados Financieros elaborados entre el total de estados financieros requeridos.
FUENTE DE VERIFICACION
Estados Financieros.
FRECUENCIA DE MEDICION
TRIMESTRAL
UNIDAD DE MEDICION
Porcentaje.
LÍNEA BASE
0.00
FECHA LÍNEA BASE
15/11/2020

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

INDICADOR
Índice de evaluación de la excelencia en la formación y capacitación
DEFINICION DEL INDICADOR
Nivel de calidad y utilidad de las capacitaciones que brinda la empresa
TIPO (Por Defecto es Creciente)
Creciente
RESPONSABLE
Gerencia de Recursos Humanos.
FORMULA DE CALCULO
EVAC
FUENTE DE VERIFICACION
Reporte de Recursos Humanos.
FRECUENCIA DE MEDICION
MENSUAL
UNIDAD DE MEDICION
Porcentaje.
LÍNEA BASE
69.20
FECHA LÍNEA BASE
15/11/2020

INDICADOR
Índice de Gestión del Talento Humano
DEFINICION DEL INDICADOR
Medir el nivel de gestión de competencias.
TIPO (Por Defecto es Creciente)
Creciente
RESPONSABLE
Gerencia de Recursos Humanos.
FORMULA DE CALCULO
Soft de GTH
FUENTE DE VERIFICACION
Reporte de RRHH
FRECUENCIA DE MEDICION
TRIMESTRAL
UNIDAD DE MEDICION
Porcentaje,
LÍNEA BASE
55.00
FECHA LÍNEA BASE
30/05/2020

Fuente: Software - Balanced Scorecard

Priorización de Iniciativas – Casa de Calidad (QFD)

Cuadro 10.26. Priorización de Iniciativas - QFD Corporativo.

OBJETIVOS	INICIATIVAS	IMPORTANCIA DE OBJETIVO	% OBJETIVOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
				Plan de mejora de la percepción del cliente	Plan de reducción de costos basados en la calidad	Plan de mejora de la efectividad operativa	Programa de atención de requerimientos	Plan de mejoramiento de las competencias del personal	Programa de Clima laboral	Programa de costeo basado en actividades	Programa de cumplimiento de Estados Financieros.	Programa de cumplimiento del presupuesto.	Plan de retorno del patrimonio	Programa de evaluación de la calidad y utilidad de la	Programa de generación de ideas de mejora.	Plan de publicidad	Plan de seguimiento de la generación de valor	Plan de monitoreo del SIG
1	AUMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA	10.00	8.26%	9	9	5	5	5	5	9	9	9	9	5	5	9	9	9
2	AUMENTAR LAS VENTAS (CORPORATIVO)	10.00	8.26%	9	3	3	5	5	5	3	3	3	9	3	3	9	9	3
3	AUMENTAR EL VALOR DEL ACCIONISTA (CORPORATIVO)	0.00	0.00%	9	9	9	5	3	3	5	5	5	9	3	3	9	9	3
4	MINIMIZAR LOS COSTOS	10.00	8.26%	9	9	5	5	5	5	9	9	9	9	5	5	3	9	9
5	FOCALIZAR ESFUERZOS EN LOS CLIENTES RENTABLES (CORPORATIVO)	9.00	7.44%	9	5	3	9	5	5	9	3	3	3	3	3	9	5	3
6	LOGRAR UNA RÁPIDA CAPACIDAD DE RESPUESTA A LOS REQUERIMIENTOS INTERNOS Y EXTERNOS	9.00	7.44%	3	3	5	9	9	5	9	9	9	3	9	5	3	5	9

7	CONTROLAR LOS PRESUPUESTOS DE INVERSIÓN Y DE COSTO	9.00	7.44%	3	9	5	5	5	3	9	9	9	3	3	3	3	5	9
8	DETERMINAR CON PRECISIÓN EL COSTO DE CADA ACTIVIDAD	9.00	7.44%	3	9	3	3	5	5	9	9	5	5	3	5	3	5	9
9	ELABORAR ESTADOS FINANCIEROS ADECUADOS	9.00	7.44%	3	9	5	3	9	3	9	9	9	3	3	5	9	5	9
10	MEJORAR LA EFECTIVIDAD OPERATIVA	8.00	6.61%	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5
11	MEJORAR LAS COMPETENCIAS DEL PERSONAL	8.00	6.61%	3	3	9	3	9	5	3	3	3	3	9	5	3	3	3
12	CONTAR CON PERSONAL ALTAMENTE CAPACITADO	7.50	6.20%	3	3	9	3	9	5	3	3	3	3	9	5	3	3	3
13	DESARROLLAR UNA CULTURA DE MEJORA CONTINUA	7.00	5.79%	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5
14	FORTALECER LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES	8.00	6.61%	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	5	3	3	9
15	MEJORAR EL CLIMA LABORAL	7.50	6.20%	3	3	5	5	9	3	3	3	3	3	9	5	3	3	3

Importancia de las Iniciativas por objetivo
Relacion de la Importancia de las Iniciativas por objetivo
Valor Max Asignado

80.77	4.93	5.73	4.92	4.91	6.36	4.45	6.47	6.02	5.73	4.88	5.17	4.54	4.88	5.36	6.42
	6.11%	7.09%	6.09%	6.08%	7.87%	5.50%	8.01%	7.46%	7.09%	6.05%	6.40%	5.62%	6.05%	6.64%	7.95%
	9	9	9	9	9	5	9	9	9	9	9	5	9	9	9

Fuente: Software - Balanced Scorecard

De acuerdo a los valores obtenidos en el QFD, a continuación se detalla la priorización de iniciativa.

Cuadro 10.27. Priorización de Iniciativas Estratégicas de la Unidad.

PRIORIDAD DE INICIATIVAS	
1.	Programa de Costeo Basado en Actividades
2.	Plan de monitoreo del SIG
3.	Plan de mejoramiento de las competencias del personal
4.	Programa de Cumplimiento de Estados Financieros
5.	Plan de reducción de costos basados en la calidad
6.	Programa de cumplimiento del Presupuesto
7.	Plan de seguimiento de la generación de valor
8.	Programa de evaluación de la calidad y utilidad de la capacitación.
9.	Programa de mejora de la percepción del cliente.
10.	Plan de mejora de la efectividad operativa.
11.	Programa de atención de requerimientos.
12.	Plan de retorno del patrimonio
13.	Plan de publicidad
14.	Programa de generación de ideas de mejora
15.	Programa de clima laboral

Fuente: Software - Balanced Scorecard

Tablero de Control

A continuación, en el Cuadro 10.42 se presenta el tablero de control para el primer periodo de medición de los objetivos estratégicos.

Cuadro 10.28. Tablero de Control de la Gerencia de Finanzas y Contabilidad

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Tipo	Semáforos			
				Peligro	Precaución	Meta	Ideal
PRESUPUESTO Y RESULTADO	AUMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA	ROE	Creciente	< 26.00	26.00	27.00	28.00
PRESUPUESTO Y RESULTADO	AUMENTAR LAS VENTAS (CORPORATIVO)	% de Incremento de Ventas	Creciente	< 70.00	70.00	60.00	80.00
PRESUPUESTO Y RESULTADO	MAXIMIZAR EL VALOR DEL ACCIONISTA (CORPORATIVO)	EVA	Creciente	< 210000.00	210000.00	220000.00	225000.00
PRESUPUESTO Y RESULTADO	REDUCIR LOS COSTOS	Índice del Costo de la Calidad	Decreciente	> 50.00	50.00	40.00	30.00
CLIENTES	FOCALIZAR ESFUERZOS EN LOS CLIENTES RENTABLES	Índice de Percepción del cliente	Creciente	< 70.00	70.00	75.00	80.00
CLIENTES	LOGRAR UNA RÁPIDA CAPACIDAD DE RESPUESTA A LOS REQUERIMIENTOS INTERNOS Y EXTERNOS	% de Requerimientos Atendidos a tiempo	Creciente	< 45.00	45.00	50.00	55.00
PROCESO INTERNO	CONTROLAR LOS PRESUPUESTOS DE INVERSIÓN Y DE COSTO	% de Cumplimiento del Presupuesto.	Creciente	< 75.00	75.00	80.00	85.00
PROCESO INTERNO	DETERMINAR EL COSTO DE CADA ACTIVIDAD CON PRECISIÓN	% Actividades Costeadas con precisión	Creciente	< 5.00	5.00	10.00	15.00
PROCESO INTERNO	ELABORAR ESTADOS FINANCIEROS ADECUADOS	% de Cumplimiento de Estados Financieros	Creciente	< 10.00	10.00	20.00	30.00

PROCESO INTERNO	MEJORAR LA EFECTIVIDAD OPERATIVA	% de efectividad operativa	Creciente	< 30.00	30.00	40.00	50.00
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	MEJORAR LAS COMPETENCIAS DEL PERSONAL	Índice de Gestión del Talento Humano	Creciente	< 60.00	60.00	65.00	70.00
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	CONTAR CON PERSONAL ALTAMENTE CAPACITADO	Índice de evaluación de la excelencia en la formación y capacitación	Creciente	< 65.00	65.00	70.00	75.00
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	DESARROLLAR UNA CULTURA DE MEJORA CONTINUA	Índice de Capital Intelectual	Creciente	< 55.00	55.00	60.00	65.00
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	FORTALECER LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES	% de Confiabilidad de los Indicadores	Creciente	< 60.00	60.00	65.00	70.00
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	MEJORAR EL CLIMA LABORAL	Creciente	< 45.00	45.00	50.00	55.00	Creciente

Fuente: Software - Balanced Scorecard

PARTE VII

CULTURA DE EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA

Capítulo 11. Gestión por Competencias y Evaluación 360° bajo la filosofía del BSC

Capítulo 11.

GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y EVALUACIÓN 360° BAJO LA FILOSOFÍA DEL BSC

¿Qué es una competencia?

Boyatzis, Richard (1982). Las competencias laborales no son más que características subyacentes en una persona, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo.

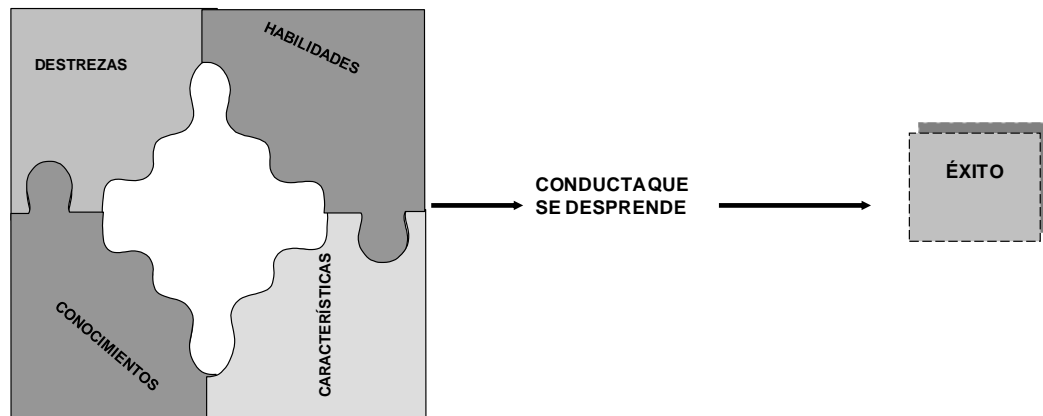
Spencer y Spencer (1993): consideran que es: "una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio"

Rodríguez y Feliú (1996): las definen como "Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad".

OIT-CINTERFOR define competencias laborales como la Capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada.

Por su parte, la Norma Internacional ISO 9000 en "Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario" resume: "Competencia.- Habilidad demostrada para aplicar conocimientos y aptitudes".

Figura 11.1. Competencia



Fuente: *Elaboración Propia*

Javier Fernández López indica que: En el ámbito empresarial, las competencias se definen como el conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarias para que el empleado pueda desarrollar un conjunto de funciones y/o tareas que integran su ocupación

Tipos de competencia

Muchos autores dividen las competencias en dos grandes grupos:

- Visible: Conformado por las destrezas y los conocimientos
- Invisible: Conformado por el autoconcepto, rasgos de personalidad y motivos.

A continuación se puede apreciar el **modelo de Iceberg**.

Figura 11.2. Modelo de Iceberg



Fuente: *Elaboración Propia*

Competencias Organizacionales

Las Competencias Organizacionales son necesarias para liderar eficientemente, alcanzar la estrategia y desarrollar la cultura de la organización.

A continuación se detallan ciertas características:

- Deben evidenciarse en todos los niveles
- Son representantes de la identidad organizacional
- Según el puesto deben asignarse el nivel de dominio por puesto
- Este tipo de competencias están más ligadas al liderazgo y estableciendo de planes estratégicos

Competencias Específicas o Técnicas

Conocimientos y habilidades específicas de cada área o puesto, necesarias para desempeñar en forma excelente una tarea y lograr los resultados.

A continuación se detallan ciertas características:

- Responden a los talentos necesarios para cumplir exitosamente los planes estratégicos
- Deben evidenciarse en todas las personas que ocupan un lugar en determinada familia de puestos
- Diferencia el desempeño excelente respecto de un desempeño normal o deficiente en un puesto

Relación de Prioridad de las competencias

A continuación se puede apreciar la proporción de competencias organizacionales y específicas y técnicas requeridas para los tres niveles jerárquicos de la organización.

Figura 11.3. Relación de Prioridad de las Competencias



Fuente: Elaboración Propia

¿Qué es la Gestión por Competencias?

La Gestión por competencias consiste en atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de Recursos Humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente.

Diccionario de Competencias y comportamientos.

Un diccionario de competencias es un listado que sintetiza el abanico de competencias que puedan aparecer en una organización, que incluye una clasificación por temas, la definición de cada una y niveles de definición o escala conductual.

Este documento esquemático constituye el primer paso para la implementación del modelo en cualquier entidad.

En el diccionario de competencias las mismas expresan, por ejemplo, la capacidad de liderazgo, o de trabajar en equipo. En cambio, en el diccionario de comportamientos se muestran ejemplos de conductas para cada grado de la competencia

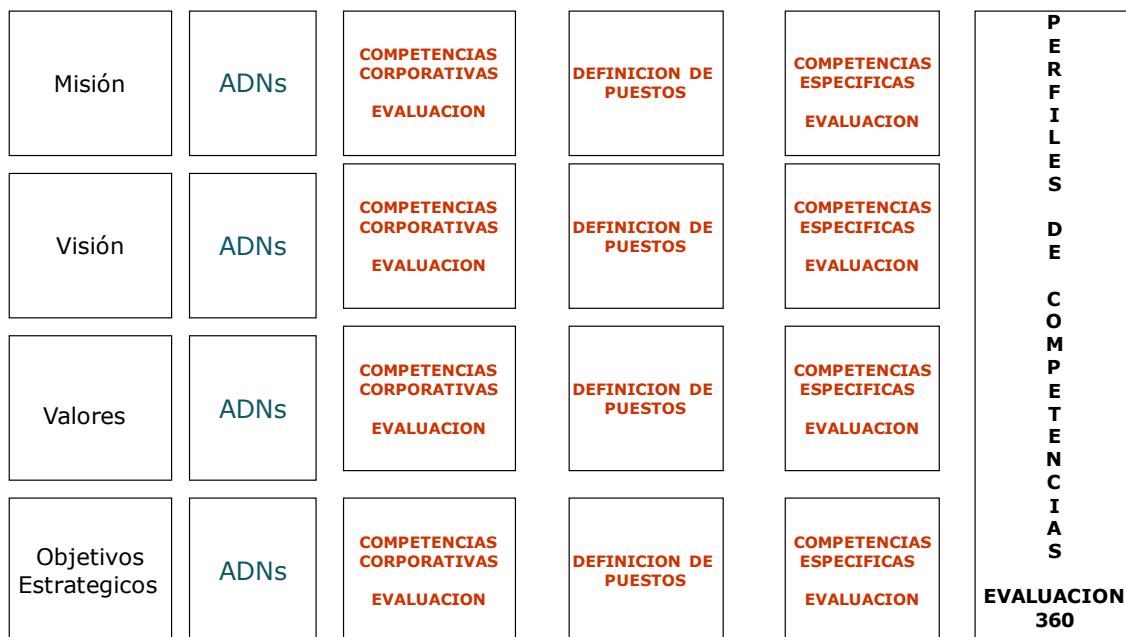
Así como en un examen se puede demostrar el conocimiento sobre un tema específico, haciendo un paralelo puede decirse que los comportamientos muestran el grado de capacidad que posee sobre una determinada competencia

11.1 Alineamiento Estratégico

Para poder determinar las competencias que la organización requiere para una adecuada ejecución de su estrategia, es que se debe de realizar en primera instancia el proceso de alineamiento estratégico.

A continuación se presenta el modelo de ejecución de la estrategia basado en la gestión por competencias.

Figura 11.4. Alineamiento Estratégico



Fuente: *Elaboración Propia*

El alineamiento estratégico consiste en extraer los ADNs de la misión, visión, valores y objetivos estratégicos obtenidos del planeamiento estratégico.

11.2 Definición y Priorización de Competencias corporativas: Uso del diccionario de competencias

Al contar con los ADNs, se procede a definir las competencias requeridas para el alcance o logro de las mismas, para ello se sugiere utilizar como herramienta de apoyo el *Diccionario de Competencias y Comportamiento*.

Al haber definido las competencias que requiere la organización, se procede a priorizar las mismas por su grado de importancia para el alcance de los ADN de misión, visión, valores y objetivos estratégicos. A continuación se presenta las escalas de importancia:

- 9 - Imprescindible
- 7 - Alto
- 5 - Mediano
- 3 - Poco
- 0 - Ninguno

Además, de acuerdo a este grado se escogen las competencias que realmente deben considerarse como competencias corporativas.

11.3 Evaluación de Competencias corporativas: Definición de rangos: teórico versus real.

Ahora que se conocen las competencias corporativas, se procede a determinar en qué escala de ponderación de competencias se requiere que este cada competencia corporativa. A continuación de presentan las escalas:

Cuadro 11.1. Escala de Ponderación de Competencias

Nombre	Rango			
Grado A	>=	75.01%	<=	100.00%
Grado B	>=	50.01%	<=	75.00%
Grado C	>=	25.01%	<=	50.00%
Grado D	>=	5.01%	<=	25.00%
No Desarrollada	>=	0.00%	<=	5.00%

Fuente: Elaboración Propia

Para ello, se recomienda utilizar el *Diccionario de Competencias y Comportamiento*, esto debido a que las escalas se diferencian en los comportamientos frente una determinada competencia corporativa.

Así mismo se establece una meta dentro del rango establecido de la escala seleccionada para cada competencia, con lo cual mediremos nuestro cumplimiento.

Al haber escogido la escala para cada competencia corporativa y definido la meta, se procede a evaluar los comportamientos requeridos para dicha escala en función a lo que se realiza realmente en la organización, siendo la nota final de la competencia el promedio de las notas de sus comportamientos. Cada vez que se indica que también se debe definir una meta para cada comportamiento, la cual está en el rango del [0% - 100%]. A continuación se muestran los intervalos de cumplimiento del comportamiento.

Cuadro 11.2. Intervalos de Cumplimiento de Competencias

Nombre	Rango
Modelo de Rol (Grado A)	$\geq 75.01\%$ $\leq 100.00\%$
Altamente Competente (Grado B)	$\geq 50.01\%$ $\leq 75.00\%$
Competente (Grado C)	$\geq 25.01\%$ $\leq 50.00\%$
Necesita Desarrollarse (Grado D)	$\geq 5.01\%$ $\leq 25.00\%$
No Desarrollada	$\geq 0.00\%$ $\leq 5.00\%$

Fuente: *Elaboración Propia*

A continuación se presenta los intervalos del resultado de la evaluación de las competencias:

Cuadro 11.3. Escala de Nota Final

Nombre	Rango
Excepcional	$> 90.00\%$
Destacado	$> 75.00\%$ $\leq 90.00\%$
Bueno	$> 50.00\%$ $\leq 75.00\%$
Necesita Mejorar	$> 25.00\%$ $\leq 50.00\%$
Resultados Inferiores a lo esperado	$> 10.00\%$ $\leq 25.00\%$
Descalificado, Incompetente	$\leq 10.00\%$

Fuente: *Elaboración Propia*

11.4. Definición de Puestos y priorización de competencias específicas.

A continuación se definen los puesto de trabajo y las competencias requeridas para cada uno de los mismos, esto de acuerdo a las actividades que desempeña.

Se tiene que tener en consideración que la organización cuenta con diferentes niveles jerárquicos, por lo cual las competencias específicas y técnicas se requieren en mayor proporción en el nivel operativo mientras que las competencias organizacionales se encuentran en mayor proporción a nivel directivo.

Figura 11.5. Jerarquía de la Organización



Fuente: Elaboración Propia

Así mismo, se define la escala de ponderación de competencias que se requiere de cada competencia. A continuación de presentan las escalas:

Para ello, se recomienda utilizar el *Diccionario de Competencias y Comportamiento*, esto debido a que las escalas se diferencian en los comportamientos frente una determinada competencia.

11.5 Evaluación del desempeño: Feedback 360 grados

De acuerdo a las competencias requeridas para el puesto de trabajo es que podemos evaluar el desempeño del directivo o colaborador en dicho puesto, y esto se logra a través de la Evaluación Feedback 360°.

Esta herramienta es utilizada para la evaluación del desempeño de los directivos y trabajadores de una organización, cuyo objetivo es que el evaluado se mire en un espejo y reconozca los aspectos en los que debe trabajar para avanzar en su desarrollo dentro de la organización y como persona.

Esta evaluación se lleva a cabo a través de cuatro puntos de vistas sobre el desempeño del evaluado, las cuales son de las siguientes personas:

- Jefe
- Par - Compañero del mismo cargo o nivel.
- El evaluado.
- Subordinado

Figura 11.6. Evaluación Feedback 360 grados



Fuente:

Elaboración Propia

Para poder medir el cumplimiento de cada competencia, se define primero la meta para cada una de ellas. Esta meta debe de estar dentro del rango de la escala seleccionada en la definición del puesto.

Se recomienda el uso del *Diccionario de Competencias y Comportamiento* debido a que las competencias son evaluadas de acuerdo al grado de cumplimiento de los comportamientos de su respectiva escala. Esta evaluación es realizada desde el punto de vista del Jefe, Subordinado, Par y el mismo evaluado, teniendo como resultado el grado de cumplimiento de la competencia.

11.6 Definición de Planes de Capacitación

Finalmente, de acuerdo a la Evaluación feedback 360° es que se pueden realizar planes de capacitación en los puntos débiles de los directivos y/o colaboradores. Un punto débil se refiere a la brecha (GAP) desfavorable entre la meta establecida para una competencia y lo que el directivo y/o colaborador alcanzado.

Por tanto, cuando un directivo y/o colaborador cuenta con varios puntos débiles, se tendrá que priorizar para determinar el orden de las capacitaciones que se le otorgará.

11.7 CASO: Empresa de Servicios Logísticos GUIGA.

Alineamiento Estratégico

Visión

"Ser líderes en la tercerización de operaciones logísticas a nivel nacional por medio de nuestra excelencia operativa y nuestra rápida capacidad de respuesta a las necesidades del cliente"

Misión

"Somos una empresa dedicada a la tercerización de operaciones logísticas, contando con personal altamente capacitado, con una cultura de innovación, hacia la búsqueda de una excelencia operativa para posicionarnos en el mercado que operamos y un buen clima laboral"

Valores

- Responsabilidad
- Trabajo en Equipo

- Nos comunicamos abierta y honestamente.
- Confiabilidad
- Excelencia en los servicios que brindamos

Objetivos Estratégicos Integrados

- Aumentar la Rentabilidad de la Empresa
- Aumentar las Ventas
- Posicionar la marca a nivel nacional
- Mejorar permanentemente las competencias del personal
- Mejorar la productividad
- Innovar permanentemente nuestros servicios.
- Mejorar el clima laboral.
- Optimizar los procesos comerciales.
- Fortalecer los sistemas de información para la toma de decisiones.
- Desarrollar una cultura basada en valores
- Mejorar la calidad de nuestros servicios
- Maximizar el valor del accionista.
- Reducir los costos
- Mejorar la efectividad operativa
- Ser líderes en la tercerización de operaciones logísticas a nivel nacional
- Lograr una rápida capacidad de respuesta a las necesidades de los clientes
- Contar con personal altamente capacitado.
- Desarrollar una cultura de innovación

ADN's Misión

- Ser una empresa de tercerización de operaciones logísticas.
- Contar con personal altamente capacitado.
- Desarrollar una cultura de innovación.
- Buscar la excelencia operativa.
- Posicionarnos en el mercado que operamos

- Mejorar el clima laboral.

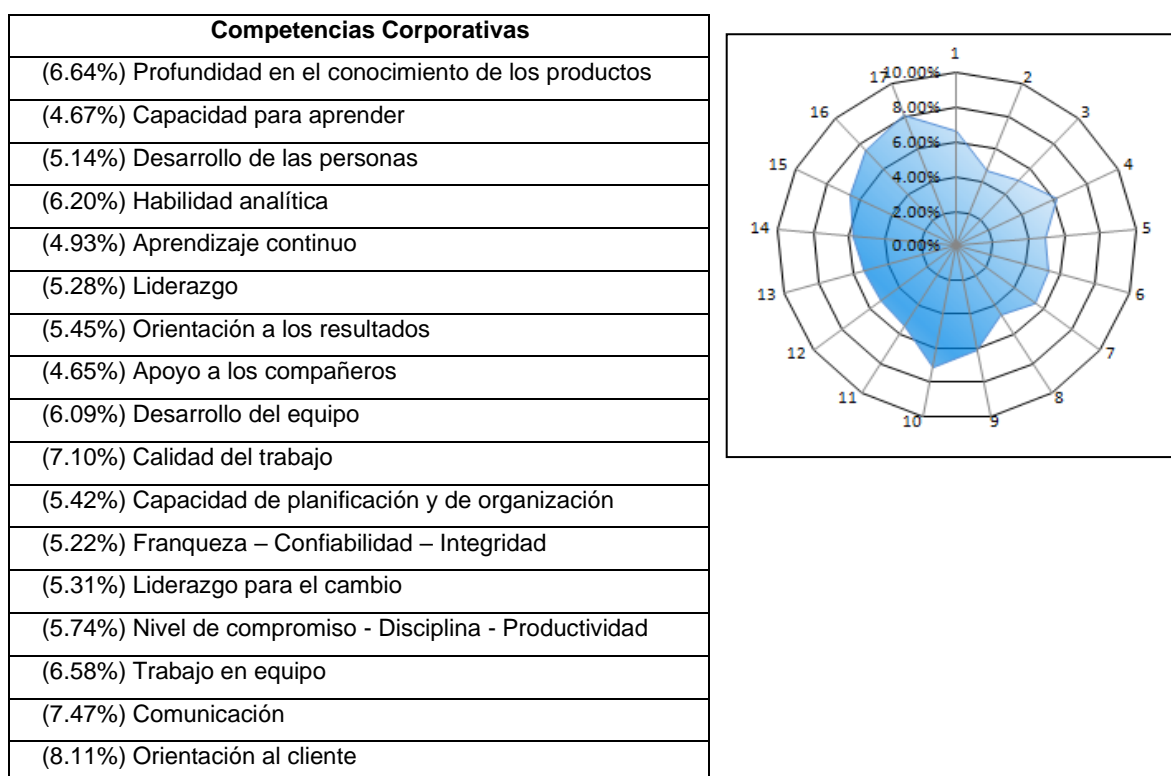
ADN's Visión

- Ser líderes en tercerización de operaciones logísticas a nivel nacional.
- Lograr la excelencia operativa.
- Lograr una rápida capacidad de respuesta a las necesidades de los clientes.

Priorización de Competencias

A continuación se puede visualizar el grado de importancia por competencia.

Figura 11.7. Grado de Importancia de las Competencias Corporativas



Fuente: Software - Gestión del Talento Humano

Mientras más importante sea la competencia, está se visualizará en la Figura 11.7 en una ubicación más hacia el círculo externo.

Competencias - Grado Necesario

A continuación se presenta el grado requerido de cada competencia corporativa según la escala de ponderación de competencia.

- Orientación al cliente (GRADO A)
- Comunicación (GRADO B)
- Calidad del Trabajo (GRADO A)
- Profundidad en el conocimiento de los productos (GRADO A)
- Trabajo en equipo (GRADO B)
- Habilidad Analítica (GRADO B)
- Desarrollo del Equipo (GRADO B)
- Nivel de compromiso – Disciplina – Productividad (GRADO B)
- Orientación a los Resultados (GRADO A)
- Capacidad de planificación y de organización (GRADO C)
- Liderazgo para el cambio (GRADO B)
- Liderazgo (GRADO A)
- Franqueza – Confiabilidad – Integridad. (GRADO B)
- Desarrollo de las personas. (GRADO B)
- Aprendizaje continuo. (GRADO B)
- Capacidad para aprender. (GRADO B)

Evaluación de Competencias corporativas: Definición de Rangos: Teórico versus Real

Para evaluar las competencias corporativas se procede a evaluar los comportamientos según el grado requerido de la competencia. Por ende, se requiere hacer uso del *Diccionario de Competencias y Comportamiento*.

Por ejemplo, para la competencia **Orientación al cliente**, se ha establecido que se requiere un GRADO A. En el diccionario se presenta los comportamientos de este grado de la siguiente manera:

ORIENTACIÓN AL CLIENTE

Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final al que van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de sus clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como los proveedores y el personal de la organización.

GRADO A

- El cuidado del cliente forma parte siempre de su estrategia de empresa. “Cuidar al cliente” es una convicción que promueve a través de su constante ejemplo.
- Planifica sus acciones y las de su empresa o equipo, considerando las necesidades de sus clientes.
- Indaga y se informa sobre necesidades actuales y potenciales de clientes internos, externos y proveedores.
- Prioriza la relación de largo plazo con el cliente, por sobre beneficios inmediatos ocasionales.
- Incluye en la relación con el cliente el conocimiento y preocupación de éste por sus propios clientes.
- Es referente interno y externo cuando se busca aportar soluciones o satisfacer necesidades de clientes.

Al margen del grado requerido, cada comportamiento será evaluado en un rango de cumplimiento de [0% - 100%]. A continuación se presenta el resultado de esta evaluación.

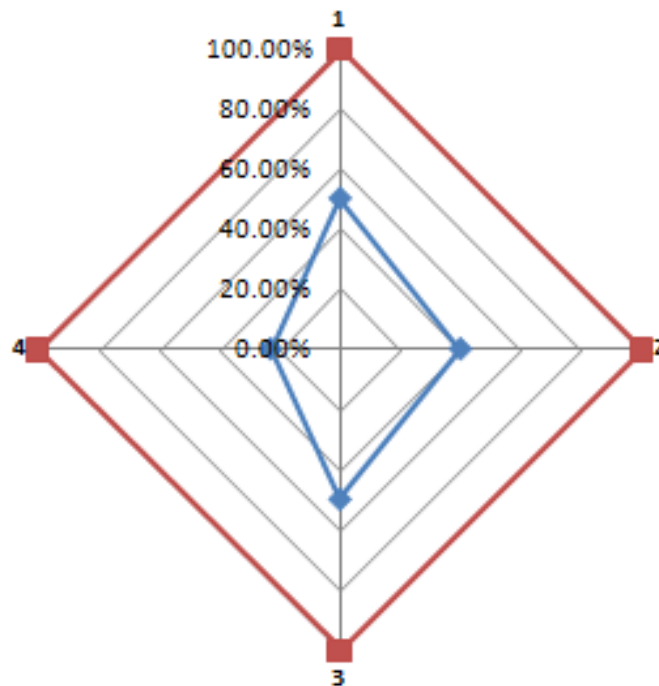
Cuadro 11.4. Resultado de la Evaluación de Comportamientos de la Competencia de "ORIENTACIÓN AL CLIENTE"

Comportamiento		Evaluación		Meta	GAP	
1	Difunde información pertinente entre sus pares y colaboradores	Competente (Grado C)	>= 25.01% <= 50.00%	50.00%	100.00%	- 50.00%
2	Mantiene a sus colaboradores al tanto de sus responsabilidades y objetivos, informándoles del estado de avance de las tareas del equipo	Competente (Grado C)	>= 25.01% <= 50.00%	40.00%	100.00%	- 60.00%
3	Realiza preguntas y trata de decir con sus propias palabras lo que entiende sobre lo que los otros están expresando, a fin de verificar si realmente está comprendiendo la situación del otro	Competente (Grado C)	>= 25.01% <= 50.00%	50.00%	100.00%	- 50.00%
4	Hace comentarios negativos en el feedback a su gente, desvarolizando sus logros o aportes.	Necesita Desarrollarse (Grado D)	>= 5.01% <= 25.00%	23.00%	100.00%	- 77.00%
Total				40.75%		

Fuente: Software - Gestión del Talento Humano

Siendo la gráfica de la evaluación del comportamiento de Orientación al Cliente de la siguiente manera:

Figura 11.8. Resultado de la Evaluación de Comportamientos de la Competencia de "ORIENTACIÓN AL CLIENTE"



Fuente: Elaboración Propia

Por tanto el promedio de cumplimiento de los comportamientos es de 40.75% lo cual representa al cumplimiento de la competencia de Orientación al Cliente, la cual en la escala de NOTA FINAL estaría ubicada en el rango **“NECESITA MEJORA”**.

La tabla que se presenta a continuación muestra los grados requeridos para cada competencia corporativa y el resultado de la evaluación de los comportamientos para cada una de ellas.

Cuadro 11.5. Resultado de la Evaluación de Competencias.

Competencia	Graduación			Evaluación
Orientación al cliente	Grado A >= 75.01% <= 100.00%	100.00%	40.75%	Competente (Grado C)
Comunicación	Grado B >= 50.01% <= 75.00%	75.00%	65.00%	Altamente Competente (Grado B)
Calidad del trabajo	Grado A >= 75.01% <= 100.00%	100.00%	57.00%	Altamente Competente (Grado B)
Profundidad en el conocimiento de los productos	Grado A >= 75.01% <= 100.00%	100.00%	63.33%	Altamente Competente (Grado B)
Trabajo en equipo	Grado B >= 50.01% <= 75.00%	75.00%	70.00%	Altamente Competente (Grado B)
Habilidad analítica	Grado B >= 50.01% <= 75.00%	75.00%	72.50%	Altamente Competente (Grado B)
Desarrollo del equipo	Grado B >= 50.01% <= 75.00%	75.00%	66.60%	Altamente Competente (Grado B)
Nivel de compromiso - Disciplina - Productividad	Grado B >= 50.01% <= 75.00%	75.00%	40.00%	Competente (Grado C)
Orientación a los resultados	Grado A >= 75.01% <= 100.00%	100.00%	52.78%	Altamente Competente (Grado B)
Capacidad de planificación y de organización	Grado C >= 25.01% <= 50.00%	50.00%	38.00%	Competente (Grado C)
Liderazgo para el cambio	Grado B >= 50.01% <= 75.00%	75.00%	30.00%	Competente (Grado C)
Liderazgo	Grado A >= 75.01% <= 100.00%	100.00%	53.75%	Altamente Competente (Grado B)
Franqueza – Confiabilidad – Integridad	Grado B >= 50.01% <= 75.00%	75.00%	68.00%	Altamente Competente (Grado B)
Desarrollo de las personas	Grado B >= 50.01% <= 75.00%	75.00%	57.14%	Altamente Competente (Grado B)
Aprendizaje continuo	Grado B >= 50.01% <= 75.00%	75.00%	33.75%	Competente (Grado C)
Capacidad para aprender	Grado B >= 50.01% <= 75.00%	75.00%	41.43%	Competente (Grado C)
Total			53.13%	

Fuente: Software - Gestión del Talento Humano

Siendo resultado final de la evaluación de **53.13%** la cual en la escala de NOTA FINAL estaría ubicada en el rango **BUENO**.

Por lo tanto se puede concluir que se requiere de capacitación en los diferente comportamientos que tienen un nivel GAP negativo considerable.

Definición de Puestos, definición y priorización de competencias específicas.

A continuación se presentan las competencias que se requiere de los directivos y/o gerentes de la empresa GUIGA S.A, así como también el grado correspondiente y la meta.

Cuadro 11.6. Definición de Puestos.

Puesto	Perfil del Puesto	
	Descripción	Competencia Grado Meta
Gerente General	<p>Persona responsable de todos los aspectos funcionales de la empresa. Coordina, dirige, toma decisiones, supervisa y es un líder dentro de esta. Monitorea el desempeño de la organización en función a la Visión y Estratégica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de planificación y de organización Grado B 75.00% • Liderazgo para el cambio Grado B 75.00% • Comunicación Grado B 75.00% • Orientación a los resultados Grado B 75.00% • Orientación al cliente Grado B 75.00% • Profundidad en el conocimiento de los productos Grado B 75.00%
Gerente de Finanzas y Contabilidad	<p>Persona responsable de todos los aspectos financieros y contables de la empresa. Coordina, dirige, toma decisiones, supervisa y es un líder dentro de su área. Monitorea el desempeño de su área en función a la Visión y Estratégica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de planificación y de organización Grado B 75.00% • Liderazgo para el cambio Grado B 75.00% • Comunicación Grado B 75.00% • Orientación a los resultados Grado B 75.00% • Habilidad analítica Grado B 75.00% • Desarrollo del equipo Grado B 75.00% • Calidad del trabajo Grado B 75.00% • Trabajo en equipo Grado B 75.00%

<p>Gerente de Recursos Humanos</p>	<p>Persona responsable de todos los aspectos relaciones a la gestión del talento humano. Coordina, dirige, toma decisiones, supervisa y es un líder dentro de su área. Monitorea el desempeño de su área en función a la Visión y Estratégica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de planificación y de organización Grado B 75.00% • Liderazgo para el cambio Grado B 75.00% • Comunicación Grado B 75.00% • Orientación a los resultados Grado B 75.00% • Desarrollo de las personas Grado B 75.00% • Desarrollo del equipo Grado B 75.00% • Calidad del trabajo Grado B 75.00% • Trabajo en equipo Grado B 75.00%
<p>Gerente de Operaciones</p>	<p>Persona responsable de todos los aspectos relaciones a la parte Operativa del Servicio. Coordina, dirige, toma decisiones, supervisa y es un líder dentro de su área. Monitorea el desempeño de su área en función a la Visión y Estratégica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de planificación y de organización Grado B 75.00% • Liderazgo para el cambio Grado B 75.00% • Comunicación Grado B 75.00% • Orientación a los resultados Grado B 75.00% • Calidad del trabajo Grado B 75.00% • Profundidad en el conocimiento de los productos Grado B 75.00% • Desarrollo del equipo Grado B 75.00% • Trabajo en equipo Grado B 75.00% • Desarrollo de las personas Grado B 75.00%

Fuente: Software - Gestión del Talento Humano

Evaluación del desempeño: Feedback 360 grados

Según las competencias requeridas se procede a evaluar al trabajador que se encuentran ocupando dicho puesto. Esta evaluación se realiza haciendo uso del Feedback 360°.

Por ejemplo, para evaluar al Sr. Diego Guiga, Gerente de Finanzas y Contabilidad, se requirió los puntos de vista de las siguientes personas:

- Carlos Guiga - Gerente General (Jefe)
- Sergio Guiga - Gerente de Recursos Humanos (Par)
- Diego Guiga - Gerente de Finanzas y Contabilidad (Evaluado)
- Alvaro Guiga - Asistente de Gerencia (Subordinado)

Según su puesto de trabajo, Gerente de Finanzas y Contabilidad, una de las competencias que se requiere es la de **Capacidad de Planificación y Organización** en un grado B.

En el diccionario se presenta los comportamiento de este grado de la siguiente manera:

CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y DE ORGANIZACIÓN

Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea área/ proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.

- Es metódico, sistemático y organizado, y actúa en consecuencia.
- Establece objetivos parciales y puntos importantes de control, cuyo cumplimiento verifica a medida que avanzan los proyectos, instrumentando las herramientas de verificación que correspondan.
- Documenta lo acordado sobre metas y objetivos y distribuye la información entre todos los implicados en el proyecto.
- Se toma tiempo para planear cada una de las tareas y proyectos a su cargo y establece un plan de acción y un plan de seguimiento, fijando fechas para cada tarea.
- Distribuye adecuadamente las tareas y los recursos humanos y técnicos.
- Establece prioridades y plazos para el cumplimiento de los objetivos.
- Maneja el tiempo eficientemente, y es capaz de participar paralelamente de diferentes proyectos.

Por lo tanto, se procede con la evaluación Feedback 360° en donde se califica de acuerdo al siguiente puntaje:

- 1 - En desacuerdo por completo
- 2 - En desacuerdo con
- 3 - Algo de acuerdo con
- 4 - De acuerdo con
- 5 - Totalmente de Acuerdo.

Cuadro 11.7. Evaluación Feedback 360 grados.

Niveles de Dominio de la Competencia			
I	Es metódico, sistemático y organizado, y actúa en consecuencia.	Diego Guiga	4
		Carlos Guiga	4
		Sergio Guiga	3
		Alvaro Guiga	3
II	Establece objetivos parciales y puntos importantes de control, cuyo cumplimiento verifica a medida que avanzan los proyectos, instrumentando las herramientas de verificación que correspondan.	Diego Guiga	3
		Carlos Guiga	2
		Sergio Guiga	2
		Alvaro Guiga	1
III	Documenta lo acordado sobre metas y objetivos y distribuye la información entre todos los implicados en el proyecto.	Diego Guiga	2
		Carlos Guiga	2
		Sergio Guiga	2
		Alvaro Guiga	2
IV	Se toma tiempo para planear cada una de las tareas y proyectos a su cargo y establece un plan de acción y un plan de seguimiento, fijando fechas para cada tarea.	Diego Guiga	4
		Carlos Guiga	3
		Sergio Guiga	3
		Alvaro Guiga	2
V	Distribuye adecuadamente las tareas y los recursos humanos y técnicos.	Diego Guiga	4
		Carlos Guiga	4
		Sergio Guiga	3
		Alvaro Guiga	3
VI		Diego Guiga	4

	Establece prioridades y plazos para el cumplimiento de los objetivos.	Carlos Guiga	3
		Sergio Guiga	3
		Alvaro Guiga	3
VII	Maneja el tiempo eficientemente, y es capaz de participar paralelamente de diferentes proyectos.	Diego Guiga	4
		Carlos Guiga	3
		Sergio Guiga	3
		Alvaro Guiga	3
Puntaje Total de la Competencia			82
Mínimo Puntaje Posible			28
Máximo Puntaje Posible			140
Cantidad de Preguntas			28
Mínimo Puntaje Posible por Pregunta			1
Máximo Puntaje Posible por Pregunta			5
Resultados Expresados en Porcentajes (%)			48.21%

Fuente: Software - Gestión del Talento Humano

Por tanto, según la evaluación feedback 360° de la competencia de "CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y DE ORGANIZACIÓN", Diego Guiga tiene un grado de cumplimiento del **48.21%**. de la misma. la cual en la escala de NOTA FINAL estaría ubicada en el rango "**NECESITA MEJORA**".

De la misma manera se realiza para las demás competencias requeridas de dicho puesto de trabajo, obteniendo como resultado la siguiente tabla:

Cuadro 11.8. Resultado de la Evaluación Feedback 360 grados por Competencia

Competencia	Grado	Meta	Logro	Grado
Capacidad de planificación y de organización	Grado B	75.00%	48.21%	Grado C
Liderazgo para el cambio	Grado B	75.00%	48.44%	Grado C
Comunicación	Grado B	75.00%	59.38%	Grado B
Orientación a los resultados	Grado B	75.00%	42.71%	Grado C

Habilidad analítica	Grado B	75.00%	58.33%	Grado B
Desarrollo del equipo	Grado B	75.00%	44.79%	Grado C
Calidad del trabajo	Grado B	75.00%	46.88%	Grado C
Trabajo en equipo	Grado B	75.00%	57.50%	Grado B

Fuente: Software - Gestión del Talento Humano

De esta misma manera, se realiza para los demás trabajadores con su respectivo puesto trabajo, obteniendo los siguientes resultado:

Cuadro 11.9. Resultado de la Evaluación Feedback 360 grados por Puesto.

Trabajador	Puesto	Competencia Grado Meta (del Puesto)	Competencia Grado Logro GAP (del Trabajador)
Carlos Guiga	Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de planificación y de organización Grado B 75.00% • Liderazgo para el cambio Grado B 75.00% • Comunicación Grado B 75.00% • Orientación a los resultados Grado B 75.00% • Orientación al cliente Grado B 75.00% • Profundidad en el conocimiento de los productos Grado B 75.00% 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de planificación y de organización Grado B 59.52% • Liderazgo para el cambio Grado B 56.25% • Comunicación Grado B 69.17% • Orientación a los resultados Grado C 50.00% • Orientación al cliente Grado B 58.33% • Profundidad en el conocimiento de los productos Grado B 67.71%
Diego Guiga	Gerente de Finanzas y Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de planificación y de organización Grado B 75.00% • Liderazgo para el cambio Grado B 75.00% • Comunicación Grado B 75.00% • Orientación a los resultados Grado B 75.00% • Habilidad analítica Grado B 75.00% • Desarrollo del equipo Grado B 75.00% • Calidad del trabajo Grado B 75.00% • Trabajo en equipo Grado B 75.00% 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de planificación y de organización Grado C 48.21% • Liderazgo para el cambio Grado C 48.44% • Comunicación Grado B 59.38% • Orientación a los resultados Grado C 42.71% • Habilidad analítica Grado B 58.33% • Desarrollo del equipo Grado C 44.79% • Calidad del trabajo Grado C 46.88% • Trabajo en equipo Grado B 57.50%
Sergio Guiga	Gerente de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de planificación y de organización Grado B 75.00% • Liderazgo para el cambio Grado B 75.00% • Comunicación Grado B 75.00% • Orientación a los resultados Grado B 75.00% • Desarrollo de las personas Grado B 75.00% • Desarrollo del equipo Grado B 75.00% 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de planificación y de organización Grado C 47.32% • Liderazgo para el cambio Grado B 56.25% • Comunicación Grado B 51.88% • Orientación a los resultados Grado C 41.67% • Desarrollo de las personas Grado B 52.68% • Desarrollo del equipo Grado C 48.96%

		<ul style="list-style-type: none"> • Calidad del trabajo Grado B 75.00% • Trabajo en equipo Grado B 75.00% 	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad del trabajo Grado C 46.88% • Trabajo en equipo Grado B 57.50%
Roberto Guiga	Gerente de Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de planificación y de organización Grado B 75.00% • Liderazgo para el cambio Grado B 75.00% • Comunicación Grado B 75.00% • Orientación a los resultados Grado B 75.00% • Calidad del trabajo Grado B 75.00% • Profundidad en el conocimiento de los productos Grado B 75.00% • Desarrollo del equipo Grado B 75.00% • Trabajo en equipo Grado B 75.00% • Desarrollo de las personas Grado B 75.00% 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de planificación y de organización Grado C 47.32% • Liderazgo para el cambio Grado B 60.94% • Comunicación Grado B 61.25% • Orientación a los resultados Grado B 55.21% • Calidad del trabajo Grado B 54.69% • Profundidad en el conocimiento de los productos Grado C 42.97% • Desarrollo del equipo Grado C 39.58% • Trabajo en equipo Grado C 45.00% • Desarrollo de las personas Grado C 41.96%

Fuente: Software - Gestión del Talento Humano

Definición de Planes de Capacitación

Finalmente, según los resultados de la Evaluación Feedback 360° procedemos a realizar planes de capacitación priorizando solucionar los puntos débiles más considerables.

Cuadro 11.10. Definición de Planes de Capacitación

	Trabajador	Capacitación en:
1	Carlos Guiga	Competencias Corporativas
2	Diego Guiga	Desarrollo de Equipo
3	Sergio Guiga	Gestión del Talento Humano
4	Roberto Guiga	Desarrollo del Personal

Fuente: Software - Gestión del Talento Humano.

ANEXO I

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

El proceso diagnóstico es un medio, no un fin para potenciar los recursos y la capacidad estratégica de una organización; es un insumo para la planeación estratégica que permite identificar las oportunidades de mejora. Es por ello que se recomienda realizar un diagnóstico situacional previo a llevar a cabo el proceso de gestión estratégica.

Utilizaremos como herramienta el Diagnóstico organizacional centrado en la Estrategia (D-SFO) de Kaplan y Norton.

Una Organización Enfocada a la Estrategia (Strategy-Focused Organization o SFO) es tal cuando ubica a la estrategia en el centro de sus procesos de gestión – la estrategia es fundamental en su agenda. Hay cinco principios a seguir para lograr esto:

1. Movilizar el cambio a través de Liderazgo Ejecutivo.
2. Traducir la estrategia en términos operativos.
3. Alinear la Organización con la Estrategia.
4. Motivar - Hacer de la Estrategia el trabajo de todos.
5. Adaptarse - Hacer que la estrategia sea un proceso continuo.

A continuación se define cada uno de estos principios:

1. Movilizar el cambio a través de Liderazgo Ejecutivo.

La movilización del cambio se da cuando los ejecutivos de la empresa, con visible entusiasmo y compromiso, lanzan y gestionan un proceso de cambio cuyo eje es la estrategia. Para movilizar, crearán la sensación de urgencia y desarrollarán la visión, así como la estrategia que guiará su realización.

2. Traducir la estrategia en términos operativos.

La traducción se hace efectiva cuando la empresa establece un “mapa estratégico” de objetivos estratégicos y las relaciones de causa y efecto entre ellos, y luego torna a esos objetivos en operativos mediante la definición de medidas, las que consideradas en su conjunto conforman un Balanced Scorecard.

3. Alinear la Organización con la Estrategia.

El alineamiento estratégico se alcanza cuando la organización en si misma excede a la suma de sus partes. Esta sinergia ocurre cuando todas las partes de la organización tienen el foco sobre los temas estratégicos y las prioridades definidas en su mapa de la estrategia y los correspondientes Balanced Scorecards, definidos para la empresa, las unidades de negocio y los grupos de trabajo o individuos.

4. Motivar Hacer de la Estrategia el trabajo de todos.

La principal herramienta motivadora es el Balanced Scorecard en mismo, utilizado como una herramienta de comunicación para educar a cada persona de la empresa. En la medida en que los individuos tienen objetivos personales que se alinean con los de la organización, así como recompensas y reconocimiento asociados con los mismos, la consecución de la estrategia formará parte de su trabajo cotidiano.⁷

⁷ Robert S. Kaplan, David P Norton, (2001). The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment, pag. 9 - 17

5. Adaptarse - Hacer que la estrategia sea un proceso continuo.

Consiste en adaptar los sistemas de gestión de la empresa de forma tal que la estrategia y las tácticas sean manejadas como un proceso continuo de “doble bucle”.

Se logra esto mediante la vinculación de la estrategia con los siguientes procesos:

- El proceso de presupuestación (lo que resulta en un presupuesto operativo y un presupuesto estratégico),
- Las reuniones de gestión (lo que resulta en evaluaciones de desempeño tanto a nivel operacional como estratégico),
- El proceso de aprendizaje (lo que resulta en sistemas de información operacionales y sistemas de información estratégicos).

CASO: Empresa de Servicios Logísticos GUIGA

Lo que a continuación se presenta es un resumen del Diagnostico organizacional centrado en la Estrategia a través del uso del Radar de la Posición Estratégica en la empresa GUIGA S.A.

Cuadro 11.11. Diagnóstico Situacional

EL RADAR DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA

		Según su NIVEL DE CONCORDANCIA con la aseveración planteada...	...ESCRIBA
<p><u>ATENCIÓN</u> Les avisamos que esta herramienta mide el grado de alejamiento del objetivo ideal, por lo que a mayor intensidad de acuerdo, menor alejamiento y menor debe ser el número a utilizar. Es decir, que si se está completamente de acuerdo con la aseveración, estamos muy cerca y su "alejamiento" sería CERO.</p>		Estoy Completamente de acuerdo	: 0
		Estoy bastante de acuerdo	: 1
		Estoy algo de acuerdo	: 2
		No estoy muy de acuerdo	: 3
		No estoy casi nada de acuerdo	: 4
		Estoy en completo desacuerdo	: 5

Al final del documento, encontrará una "pantalla" de radar que le indicará su enfoque inicial al objetivo

1.- MOVILIZACIÓN : Movilizar la organización para el cambio a través del liderazgo ejecutivo.

COMPONENTES	CARACTERÍSTICAS A EVALUAR	SCORE		
<p>LA VISION, MISION Y ESTRATEGIA ESTÁN CLARAMENTE DEFINIDAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> •La Estrategia está definida y formalizada por escrito •Existe alto conocimiento de la Misión y Visión por parte del Empresario y de los niveles Ejecutivos •Existe decidida intención por parte del Empresario y de la Alta Gerencia de liderar la estrategia •Existe el convencimiento en el Empresario y en la Gerencia que la Gestión Estratégica es su misión principal 	5	5.0	
		5		
		5		
		5		
<p>LOS EJECUTIVOS LIDERAN EL CAMBIO ESTRATEGICO Y CREAN EQUIPO LIDER DEL PROYECTO</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Existe el convencimiento por el Empresario de la importancia de liderar el proceso de cambio/adaptación •Existe un líder de proyecto de Gestión estratégica conocido, aceptado y secundado por todos •El líder ha configurado un equipo de proyecto compacto y equilibrado para el paso a Gestión estratégica •Están bien delimitados los 4 estadios de la GE: Financiero, de Mercado, de Procesos y de Cultura de Empresa 	2	4.3	
		5		
		5		
		5		
<p>LOS EJECUTIVOS COMUNICAN EL SENTIDO DE URGENCIA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El Empresario tiene bien asumida la urgencia y la necesidad de adaptarse continuamente al cambio • La Gerencia y los Ejecutivos aceptan el desafío del cambio permanente y lo asumen como un reto profesional • La Propiedad y la Alta Gerencia asumen su rol de capacitadores hacia el resto de la organización • La Alta Gerencia asume la tarea de concienciar a toda la organización de la importancia y la urgencia del cambio 	5	3.0	
		5		
		1		
		1		

2.- TRADUCCIÓN : Traducir la estrategia en términos operacionales.

COMPONENTES	CARACTERÍSTICAS A EVALUAR	SCORE	
<p>LA ESTRATEGIA ESTA EXPLICITADA A TRAVES DE UN MAPA ESTRATEGICO COMO PARTE DEL PROCESO DE PLANEAMIENTO: LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La Empresa tiene definidas las áreas de trabajo • La Empresa tiene definido y alineados los objetivos estratégicos de la empresa • La Empresa tiene definidos las grandes dimensiones o campos de actuación de la empresa (perspectivas) • La Empresa tiene definidos el mapa estratégico organizacional • La Empresa tiene definidos el despliegue de sus objetivos a los niveles inferiores de la organización 	5	5.0
		5	
		5	
		5	
		5	
<p>LOS INDICADORES SON UTILIZADOS PARA COMUNICAR LA ESTRATEGIA Y SON BALANCEADOS EN LAS PERSPECTIVAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los inductores descriptores están identificados en función a los objetivos Estratégicos • Los indicadores inductores están claramente identificados • La empresa tiene delimitada las actividades de su cadena de valor • Los indicadores descriptores de procesos están identificados 	5	4.5
		5	
		3	
		5	
<p>LAS METAS SON ESTABLECIDAS PARA CADA INDICADOR Y LAS INICIATIVAS ESTRATEGICAS SON CLARAMENTE DEFINIDAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Las iniciativas estratégicas , actividades y tareas a realizar están determinados • La metas a alcanzar están claramente delimitadas • La empresa tiene cuantificados los indicadores descriptores de resultados alcanzados 	5	5.0
		5	
		5	

3.- ALINEAMIENTO : Alinear la organización en torno a la estrategia.

COMPONENTES	CARACTERÍSTICAS A EVALUAR	SCORE
LA ESTRATEGIA CORPORATIVA ES UTILIZADA PARA GUIAR LAS ESTRATEGIAS DE LAS UNIDADES DE NEGOCIO	<ul style="list-style-type: none"> • La Empresa tiene definidos los mapas estrategicos de niveles inferiores • Los miembros de su gerencia conocen y utilizan la información necesaria • Los miembros de los EE-UN participan en la formulacion de la estrategia • Mediante reuniones periódicas, existe un elevado nivel de coordinación dentro de sus gerencias 	5
		5
		5
		3
		4.5
LA ESTRATEGIA CORPORATIVA ES UTILIZADA PARA GUIAR LAS ESTRATEGIAS DE LAS UNIDADES DE NEGOCIO	<ul style="list-style-type: none"> • Los Gerentes programan reuniones periodicas para evaluar la información necesaria con sus unidades de soporte • Los miembros de las areas/ secciones conocen y utilizan la información necesaria • Los miembros del equipo de cada area/ seccion participan en la confección / revisión de su informacion • Mediante reuniones periódicas, existe un elevado nivel de coordinación dentro de cada area/seccion 	3
		2
		3
		3
		2.8

4.- MOTIVACIÓN: Motivar para hacer de la estrategia un trabajo de todos.

COMPONENTES	CARACTERÍSTICAS A EVALUAR	SCORE
LA COMUNICACIÓN ES ABIERTA Y TRANSPARENTE, PARA QUE SEA FLUIDA	<ul style="list-style-type: none"> • La comunicación está establecida regularmente • La empresa tiene y usa: Murales, Reuniones informativas, Website, Mail, Facebook, Twitter, Blogs, etc • Existen mecanismos de comunicación para canalizar inquietudes, ideas, sugerencias, etc • La Gerencia tiene una política de puertas abiertas para quejas y sugerencias 	2
		3
		3
		2
		2.5

<p>LAS METAS INDIVIDUALES ESTÁN ESTABLECIDAS Y DETERMINADAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Existe una definición de Metas mensuales, trimestrales y anuales para cada uno • EL superior de cada persona tiene adoptada una posición de ayuda al logro de los objetivos de su equipo • Los objetivos de cada uno están definidos en función de los resultados del equipo • Las metas individuales se determinan por consenso entre el responsable y el colaborador 	<p>5 5 5 5</p>	<p>5.0</p>
<p>MEDIANTE LA REMUNERACIÓN VARIABLE, LA EMPRESA ASOCIA TALENTOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se celebran reuniones de creatividad con periodicidad establecida • La empresa tiene establecida una parte de la remuneración como variable según resultados • La remuneración variable global de la empresa debe mejorar los resultados en dos años • Existe un mecanismo para premiar las iniciativas y las sugerencias de los colaboradores 	<p>5 5 5 5</p>	<p>5.0</p>

5.- LA GESTIÓN DE LA ESTRATEGIA: Gestionar la estrategia a través de un proceso continuo

COMPONENTES	CARACTERÍSTICAS A EVALUAR	SCORE
<p>EL PRESUPUESTO ESTÁ ESTABLECIDO Y EXISTE UN MÉTODO DE SEGUIMIENTO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Existe un presupuesto formalizado cada año antes del inicio de nuevas estrategias y/o tecnología • El Presupuesto tiene un seguimiento / monitoreo periódico • El Presupuesto se revisa y ajusta al menos trimestralmente • Existe un mecanismo para premiar las iniciativas y las sugerencias de los colaboradores 	<p>5 2 2 5</p> <p>3.5</p>

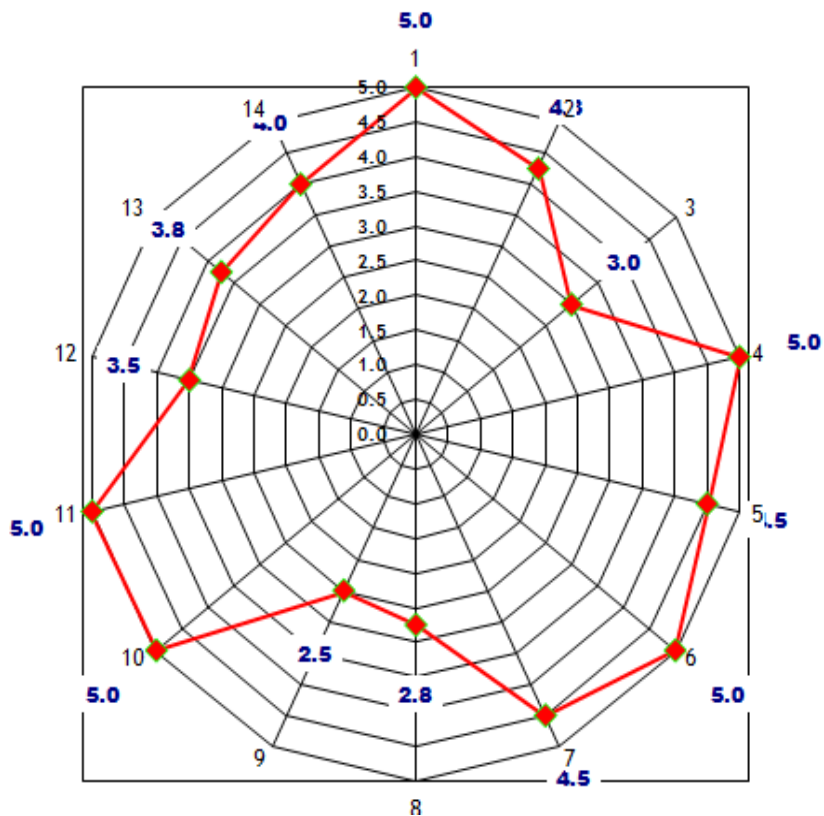
LA EMPRESA TIENE SISTEMAS PARA SEGUIMIENTO DE LAS OPERACIONES	• La empresa dispone de sistemas que la ayuden con sus labores (ruteo, gestión, etc)	2	3.8
	• La Empresa dispone de un elevado grado de formalización de la información de gestión y/o otras actividades	3	
	• La Empresa dispone de sistemas de información para el seguimiento de sus operaciones	5	
	• El Sistema aporta información estratégica para la toma de decisiones	5	
LA EMPRESA REALIZA UN SEGUIMIENTO SISTEMÁTICO DE LA GESTION ESTRATÉGICA	• La empresa tiene periódicamente establecidas reuniones de Consejo de Administración y se formalizan actas	3	4.0
	• La empresa tiene establecidas reuniones periódicas de Comité de Dirección, Departamentos, etc	3	
	• La empresa tiene establecidas periódicamente reuniones para evaluar los indicadores	5	
	• La empresa tiene una reunión anual de redefinición del la Estrategia	5	

Radar de Posición Estratégica, enfocados al objetivo final:

LA VISION, MISION Y ESTRATEGIA ESTÁN CLARAMENTE DEFINIDAS	MOVILIZAR	5.0
LOS EJECUTIVOS LIDERAN EL CAMBIO ESTRATEGICO Y CREAM EQUIPO LIDER DEL PROYECTO		4.3
LOS EJECUTIVOS COMUNICAN EL SENTIDO DE URGENCIA		3.0
LA ESTRATEGIA ESTA EXPLICITADA A TRAVES DE UN MAPA ESTRATEGICO COMO PARTE DEL PROCESO DE PLANEAMIENTO: LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	TRADUCIR	5.0
LOS INDICADORES SON UTILIZADOS PARA COMUNICAR LA ESTRATEGIA Y SON BALANCEADOS EN LAS PERSPECTIVAS		4.5
LAS METAS SON ESTABLECIDAS PARA CADA INDICADOR Y LAS INICIATIVAS ESTRATEGICAS SON CLARAMENTE DEFINIDAS		5.0

LA ESTRATEGIA CORPORATIVA ES UTILIZADA PARA GUIAR LAS ESTRATEGIAS DE LAS UNIDADES DE NEGOCIO	ALINEAR	4.5
LA ESTRATEGIA CORPORATIVA ES UTILIZADA PARA GUIAR LAS ESTRATEGIAS DE LAS UNIDADES DE NEGOCIO		2.8
LA COMUNICACIÓN ES ABIERTA Y TRANSPARENTE, PARA QUE SEA FLUIDA	MOTIVAR	2.5
LAS METAS INDIVIDUALES ESTÁN ESTABLECIDAS Y DETERMINADAS		5.0
MEDIANTE LA REMUNERACIÓN VARIABLE, LA EMPRESA ASOCIA TALENTOS		5.0
EL PRESUPUESTO ESTÁ ESTABLECIDO Y EXISTE UN MÉTODO DE SEGUIMIENTO	GESTIONAR	3.5
LA EMPRESA TIENE SISTEMAS PARA SEGUIMIENTO DE LAS OPERACIONES		3.8
LA EMPRESA REALIZA UN SEGUIMIENTO SISTEMÁTICO DE LA GESTION ESTRATÉGICA		4.0

RADAR DE POSICIÓN ESTRATÉGICA



Fuente: Software - Diagnóstico Situacional

Como podemos visualizar, el radar estratégico nos indica que tanto se ubica la estrategia en el centro de sus procesos de gestión. Mientras más cercano al centro se ubique cada punto "rojo" entonces estaremos gestionando correctamente la estrategia y mientras más alejado, lo contrario.

En este caso, la empresa GUIGA no se encuentra gestionando correctamente su estrategia en el centro de sus procesos, alcanzando un promedio en los 14 componentes en los que se divide los principios del D-SFO de 4.13, y por lo cual su eficiencia estratégica de **17.28%**.

ANEXO II

AUDITORÍA GERENCIAL

A continuación se presenta una lista de verificación de Auditoría Gerencial, la cual nos apoyará a identificar las fortalezas y limitaciones de la organización, tal como las perciben sus miembros. Por lo cual, se recomienda que participen los grupos estratégicos, quienes conocen suficientemente la organización, para tener un resultado más confiable.

PLANIFICACION

1. ¿Tiene su empresa metas y objetivos claramente definidos?
2. ¿Posee su empresa una estrategia general para competir en el sector?
3. ¿Controla y predice su empresa tendencias pertinentes en los medios políticos, sociales y tecnológicos?
4. ¿Se anticipa y controla su empresa las acciones y reacciones de los competidores en el mercado?
5. ¿Controla y se anticipa su empresa a las necesidades de los clientes, proveedores, distribuidores, accionistas y empleados claves?
6. ¿Posee su empresa un proceso de presupuestación efectivo?
7. ¿Usa la organización un enfoque de Gerencia Estratégica con respecto a la toma de decisiones directivas?
8. ¿Tiene su empresa una declaración escrita de su misión?
9. ¿Tiene su empresa planes de contingencia?
10. ¿Asigna su empresa sus recursos con base en metas fijadas?

ORGANIZACIÓN

1. ¿Hay en su empresa una clara estructura organizativa, que se evidencie mediante un organigrama formal?.
2. ¿Refleja el organigrama la estructura más conveniente para su empresa?
3. ¿Están las actividades similares agrupadas en forma apropiada en el organigrama?

4. ¿Se sigue el principio de unida de mando en el organigrama?
5. ¿Delegan los directivos de su empresa en forma apropiada?
6. ¿Posee y usa su empresa descripciones escritas de cargos?
7. ¿Posee y usa la organización especificaciones escritas de cargos?
8. ¿son los cargos de la organización significativos, estimulantes y bien remunerados?

MOTIVACIÓN

1. ¿Es favorable el estado de ánimo de los empleados?
2. ¿Es favorable el estado de ánimo de los gerentes?
3. ¿Hay satisfacción con el trabajo?
4. ¿Se emplea un estilo gerencial participativo?
5. ¿Se estimula la creatividad?
6. ¿Son bajas las tasas de ausentismo en la organización?
7. ¿Han identificado los directivos el número y composición de los grupos informales en la organización?
8. ¿Son las normas de los grupos informales de la organización favorables a la gerencia?
9. ¿Existe en su empresa un buen sistema de comunicación recíproca?
10. ¿Son buenos líderes los gerentes de su empresa?
11. ¿Posee su empresa un buen sistema de recompensas y sanciones?
12. ¿Se adapta la organización y sus empleados favorablemente a los cambios?
13. Son los empleados capaces de satisfacer sus necesidades individuales a través de la organización?
14. ¿Son las políticas de los departamentos razonables y de apoyo para las metas fijada?

ELECCIÓN DE PERSONAL

1. ¿Posee su empresa un departamento de recursos humanos o un jefe de personal?
2. ¿Contrata su empresa a sus empleados sólo después de cuidadoso reclutamiento, selección, entrevistas y pruebas?

3. ¿Suministra la organización programas de adiestramiento y desarrollo gerencial?
4. ¿Posee su empresa un sistema efectivo de evaluación de rendimiento?
5. ¿Tiene su empresa procedimientos adecuados de quejas?
6. ¿Posee su empresa políticas disciplinarias expresas?
7. ¿Tiene su empresa un sistema de planificación profesional para sus empleados?
8. ¿Son limpias y seguras las condiciones de trabajo?
9. ¿Posee su empresa iguales oportunidades de trabajo?
10. ¿Promueve su empresa a sus empleados desde adentro?
11. ¿Suministra la organización consejería a sus empleados?
12. ¿Son buenas las relaciones dirección - sindicato en su empresa?

CONTROL

1. ¿Tiene su hospital un sistema de efectivo de control financiero?
2. ¿Posee su empresa un sistema efectivo de control de ingresos económicos?
3. ¿Cuenta su empresa con un sistema efectivo de control de inventarios?
4. ¿Tiene un sistema efectivo de control de gastos?
5. ¿Posee un sistema efectivo de control de producción?
6. ¿Tiene un efectivo sistema de control gerencial?
7. ¿Cuenta con un buen sistema de control de calidad?
8. ¿Se han establecido normas de productividad en todos los departamentos de la organización?
9. ¿Se toman las medidas correctivas oportunamente con el objeto de mejorar las variaciones desfavorables?
10. ¿Respaldan las sanciones y recompensas los sistemas de control establecidos en la organización?
11. ¿Se controla efectivamente el comportamiento inmoral en la organización?

ANEXO III

MATRICES DE COMBINACIÓN

Las Matrices de Combinación tienen una estructura analítica para la formulación de estrategias y se centra en la determinación de la posición estratégica que la empresa debe adoptar y por tanto la producción de estrategias alternativas factibles.

Las matrices de combinación dependen de la información de entrada obtenida de las matrices EFI, EFE y de Perfil Competitivo

Cada matriz de combinación brinda una determinada posición estratégica. Estas posiciones estratégicas deben estar alineadas entre sí, en caso alguna matriz brinde una posición estratégica no alineada a las demás, esto significará que la matriz ha sido mal elaborada. Si bien es cierto, el análisis realizado para la elaboración de cada matriz es distinto, sin embargo la posición estratégica es una sola.

Así mismo, se conoce para las distintas posiciones estratégica, las estrategias genéricas a optar por el estratega.

Matriz interna-externa (IE)

La matriz IE ubica las diversas divisiones de una empresa en un diagrama de 9 casilleros. En muchos aspectos, esta matriz es similar a la matriz BCG.

- ❑ Ambas herramientas incluyen la articulación de divisiones empresariales en un diagrama esquemático.

- ❑ En segundo lugar, el tamaño de cada círculo representa el porcentaje de contribución de ventas de cada división.
- ❑ Finalmente, las porciones de torta revelan el porcentaje de contribución de utilidades de cada división.

También existen algunas diferencias importantes entre las dos matrices.

- ❑ Los ejes son diferentes.
- ❑ La matriz IE requiere mayor información sobre las divisiones que la matriz BCG.
- ❑ Las implicaciones estratégicas de cada matriz son diferentes.

Por estas razones, los estrategas a menudo desarrollan ambas matrices en el proceso de generación de estrategias en **empresas multidivisionales**.

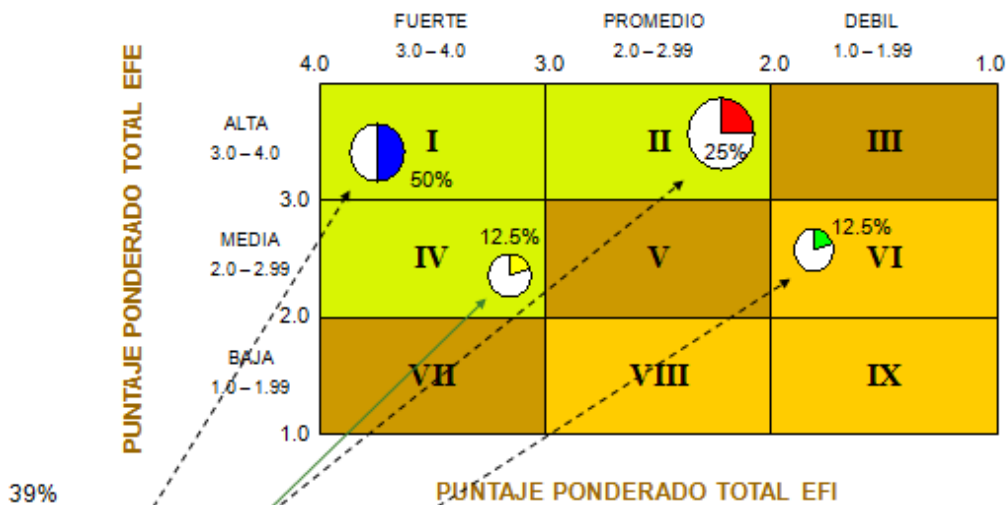
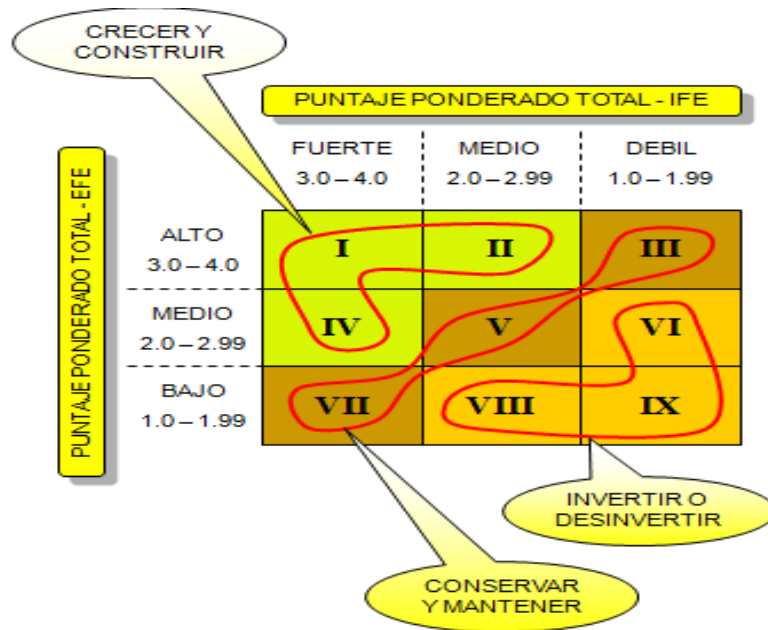
La matriz IE se basa en dos dimensiones claves:

- Las puntuaciones ponderadas totales EFI en el eje x.
- las puntuaciones ponderadas totales EFE en el eje y.

La matriz IE se puede dividir en tres regiones importantes que tienen diversas implicaciones en la estrategia.

1. Primero, la prescripción para las divisiones que caen en las celdas I, II o IV es la de crecer y edificar. Las estrategias intensivas (penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de productos) o integradoras (integración directa, hacia atrás y horizontal) resultan las más apropiadas para estas divisiones.
2. En segundo lugar, las divisiones que caen en las celdas III, V, VII pueden administrarse mejor con las estrategias mantener y conservar; la penetración de mercado y el desarrollo de productos son dos estrategias comúnmente empleadas para estos tipos de divisiones.
3. Tercero, una prescripción común para las divisiones que caen en las celdas VI, VIII o IX es cosechar o desechar. Las organizaciones exitosas son

capaces de lograr una cartera de negocios si se colocan en la celda I de la matriz IE o alrededor de ella.



DIVISION	VENTAS	% VTA	UTILIDADES	% UTIL.	PUNTAJE IFE	PUNTAJE EFE
1	\$ 100	25.0	\$ 10	50	3.6	3.2
2	200	50.0	5	25	2.1	3.5
3	50	12.5	4	20	3.1	2.1
4	50	12.5	1	5	1.8	2.5
TOTAL	\$ 400	100	\$ 20	100		

Región	Celdas	Prescripción	Estrategias
1	I, II y IV	Crecer y construir	Intensivas Integración
2	III, V, VII	Retener y mantener	Penetración en el mercado Desarrollo de Productos
3	VI, VIII, IX	Cosechar o desinvertir	Defensivas

A continuación se presenta la posición o perfil estratégico de región de la Matriz IE.

Invertir intensivamente para crecer	Invertir selectivamente y construir	Desarrollarse para mejorar
Invertir selectivamente y construir	Desarrollarse selectivamente para mejorar	Cosechar o desinvertir
Desarrollarse selectivamente y construir fortalezas	Cosechar	Desinvertir

Fuente: McKinsey & Company y General Electric

Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA)

Esta matriz consta de cuatro cuadrantes en los que se indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva y cuál es la más adecuada para una organización dada.

Los ejes de la matriz PEYEA son:

- Fuerza Financiera (FF).
- Ventaja Competitiva (VC).
- Estabilidad en el ambiente (EA).
- Fuerza de la Industria (FI).

Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la posición estratégica global de la organización.

Los pasos requeridos para preparar una matriz PEYEA son:

1. Seleccionar una serie de variables que incluyan la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI).
2. Adjudicar un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de -1 (mejor) a -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA.
3. Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA y FI sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.
4. Anotar las calificaciones promedio de FF, VC, EA y FI en el eje correspondiente de la matriz PEYEA.
5. Sumar las dos calificaciones del eje x y anotar el punto resultante en X. Sumar las dos calificaciones del eje Y y anotar el punto resultante en Y. Anotar la intersección del nuevo punto xy.
6. Trazar un vector direccional del origen de la matriz PEYEA por el nuevo punto de la intersección. Este vector revelará el tipo de estrategia recomendable para la organización: agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

El vector direccional ligado a cada uno de los perfiles sugiere el tipo de estrategias que conviene seguir: agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas.

Cuando el vector direccional de una organización se encuentra en el cuadrante agresiva de la matriz SPACE, significa que la organización tiene una excelente posición para utilizar sus puntos fuertes internos y aprovechar las oportunidades externas, vencer los puntos débiles internos y evadir las amenazas externas.

Por lo tanto, dependiendo de las circunstancias, puede ser factible:

- Penetración en el mercado.
- Desarrollo del mercado.
- Desarrollo del producto.
- Integración hacia delante, hacia atrás u horizontal.
- Diversificación conglomerada, concéntrica u horizontal.
- Estrategia tipo combinación.

Si el vector apunta hacia el **cuadrante conservador** de la matriz, implica no alejarse de las competencias básicas de la organización y no correr riesgos excesivos.

Estas estrategias pueden ser:

- Penetración en el mercado.
- Desarrollo del mercado.
- Desarrollo del producto
- .Diversificación concéntrica

Si el vector direccional se localiza en el **cuadrante defensivo** de la matriz, entonces las estrategias defensivas son las más adecuadas; la organización se debe preocupar por mejorar sus puntos débiles internos y evadir las amenazas externas.

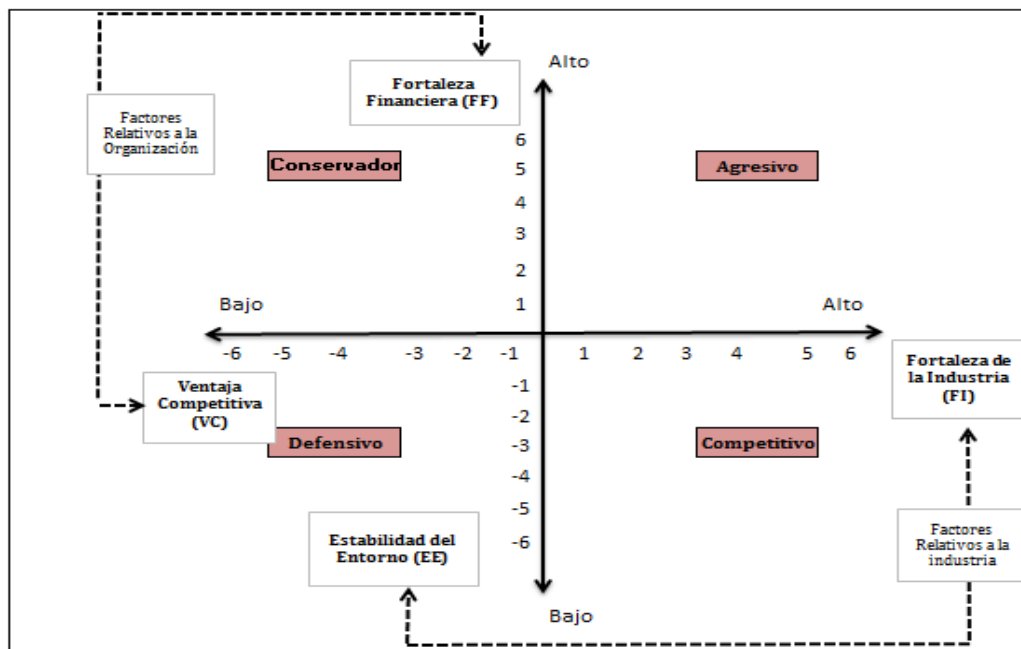
Estas estrategias pueden ser:

- Disminución.
- Desinversión.
- Liquidación.

- Diversificación concéntrica.

Por último, si el vector se ubica en el cuadrante competitivo de la matriz, las estrategias competitivas a implementar pueden ser:

- Integración hacia atrás, adelante y horizontal.
- Penetración en el mercado.
- Desarrollo del mercado.
- Desarrollo del producto.
- Asociaciones mixtas.

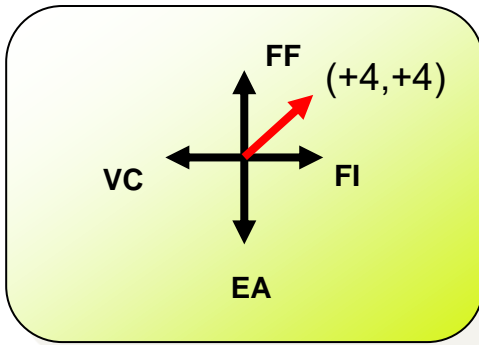


Fuente: *Conceptos de Administración estratégica, Fred R. David. (2017)*

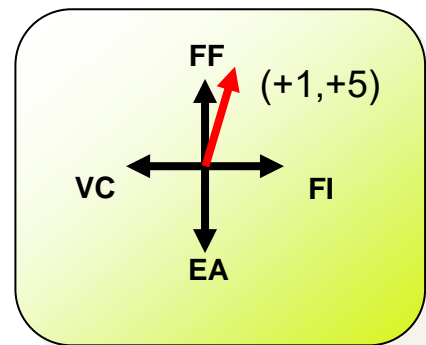


Fuente: *Conceptos de Administración estratégica*, Fred R. David. (2017)

Algunos ejemplos de perfiles de estrategia:

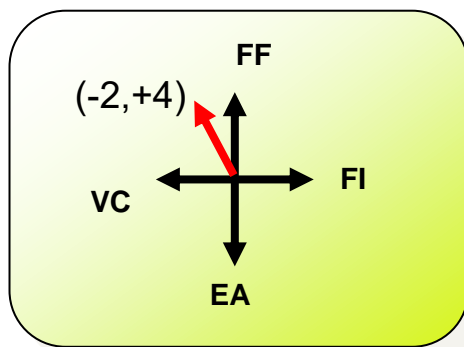


Una empresa con poder financiero ha logrado mejores ventajas competitivas en una industria estable y creciente.

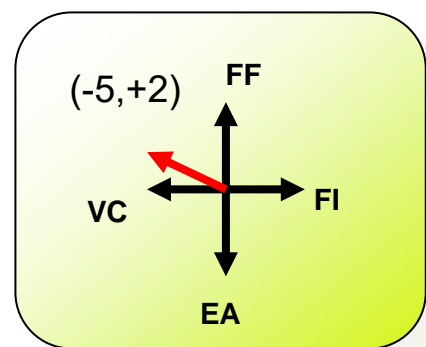


Una empresa cuyo poder financiero es un factor dominante en la industria.

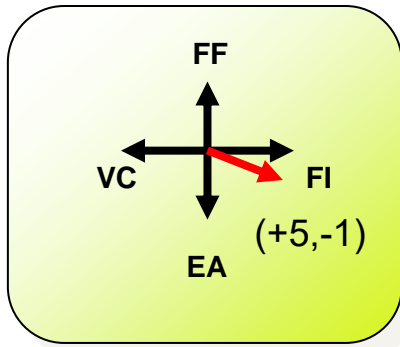
Perfiles Conservadores



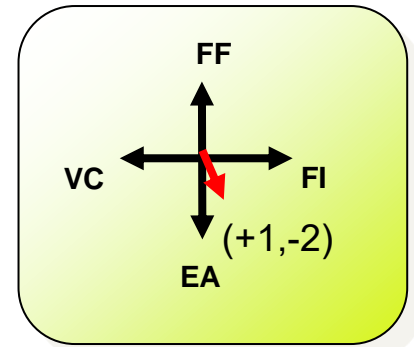
Una empresa ha logrado poder financiero en una industria estable que no crece, la empresa ya no tiene mayores ventajas



Una empresa que tiene mayores desventajas competitivas en una industria tecnológicamente estable pero cuyas ventas bajan.

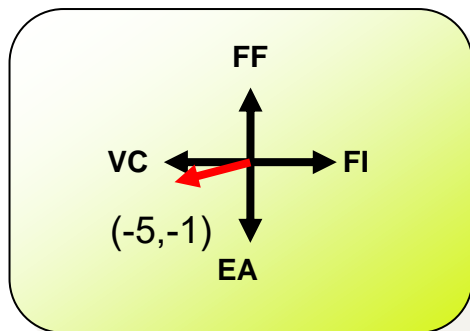


Una empresa con mayores ventajas competitivas en una industria de gran crecimiento.

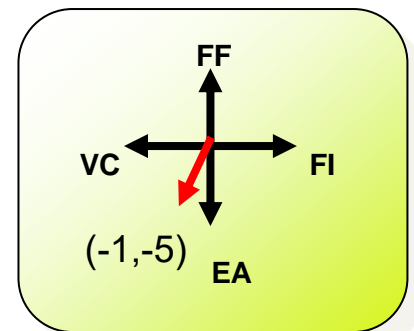


Una empresa que está compitiendo bastante bien en una industria inestable.

Perfiles Defensivos



Una empresa que está en una posición competitiva débil en una industria estable, de crecimiento negativo.



Una empresa con problemas financieros en una industria inestable.

Matriz del Boston Consulting Group (BCG)

La *Matriz de crecimiento – participación*, conocida como *Matriz de Boston Consulting Group* o *Matriz BCG*, es un método gráfico de análisis de cartera de negocios, así como la posición de un negocio o un producto dentro del mercado, desarrollado por The *Boston Consulting Group* en la década de 1970, es una herramienta de análisis estratégico, específicamente de la planificación estratégica corporativa.

Las divisiones autónomas (ó centros de utilidad), de una organización, constituye lo que se ha dado en llamar una cartera de negocios.

La matriz BCG y la IE están diseñadas específicamente para mejorar los esfuerzos multidivisionales de la empresa para formular estrategias.

La matriz BCG describe gráficamente las diferencias entre las divisiones en términos de la participación relativa en el mercado y la tasa de crecimiento de la industria.

La parte relativa del mercado que está ocupando se puede definir como la razón existente entre la parte del mercado que corresponde a una división en una industria y la parte del mercado que está ocupando la empresa rival más grande de la industria.

El principal beneficio de la matriz BCG es que concentra su atención en el flujo de efectivo, las características de inversión y las necesidades de las diversas divisiones de la organización. Existen otras variables, aparte de la posición relativa del mercado y la tasa de crecimiento de las ventas en las industrias, que son importantes para tomar decisiones estratégicas sobre diferentes divisiones.

Signos de Interrogación

- Baja participación relativa del mercado aunque compite en una industria de alto crecimiento.
- Las necesidades de efectivo son altas.
- La generación de casos es baja.
- La organización debe decidir si fortalecerse con estrategias intensivas o desinvertir.

Estrellas

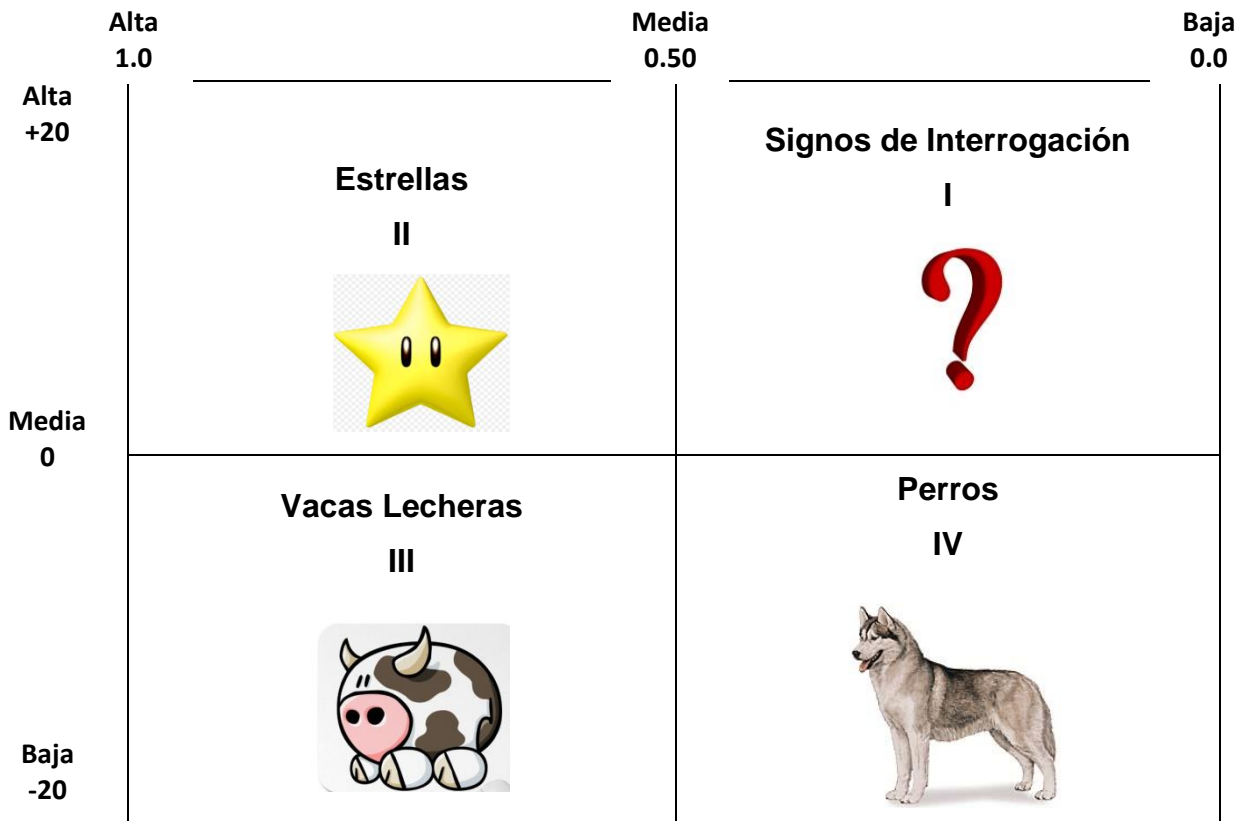
- Alta participación relativa del mercado y alta tasa de crecimiento de la industria.
- Constituyen las mejores oportunidades de largo plazo para crecimiento y rentabilidad.
- Requieren inversión substancial para mantener o consolidar la posición dominante.
- Son aplicables estrategias de integración, estrategias intensivas, y aventuras conjuntas.

Vacas Lecheras

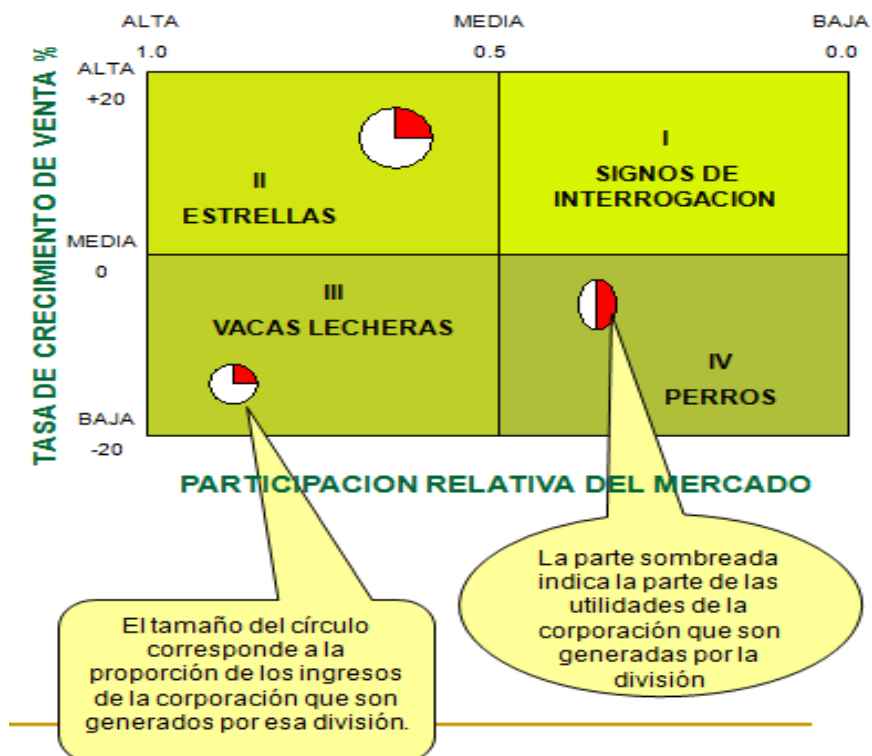
- Alta participación relativa del mercado pero compiten en una industria debajo crecimiento.
- Generan exceso de liquidez para sus necesidades.
- Este exceso es recolectado para otros propósitos.
- Deben ser administradas para mantener una posición sólida el mayor tiempo posible.
- Es conveniente aplicar estrategias de Desarrollo de Producto y Diversificación Concéntrica.
- Si se debilita la reducción o el desposeimiento son estrategias aplicables.

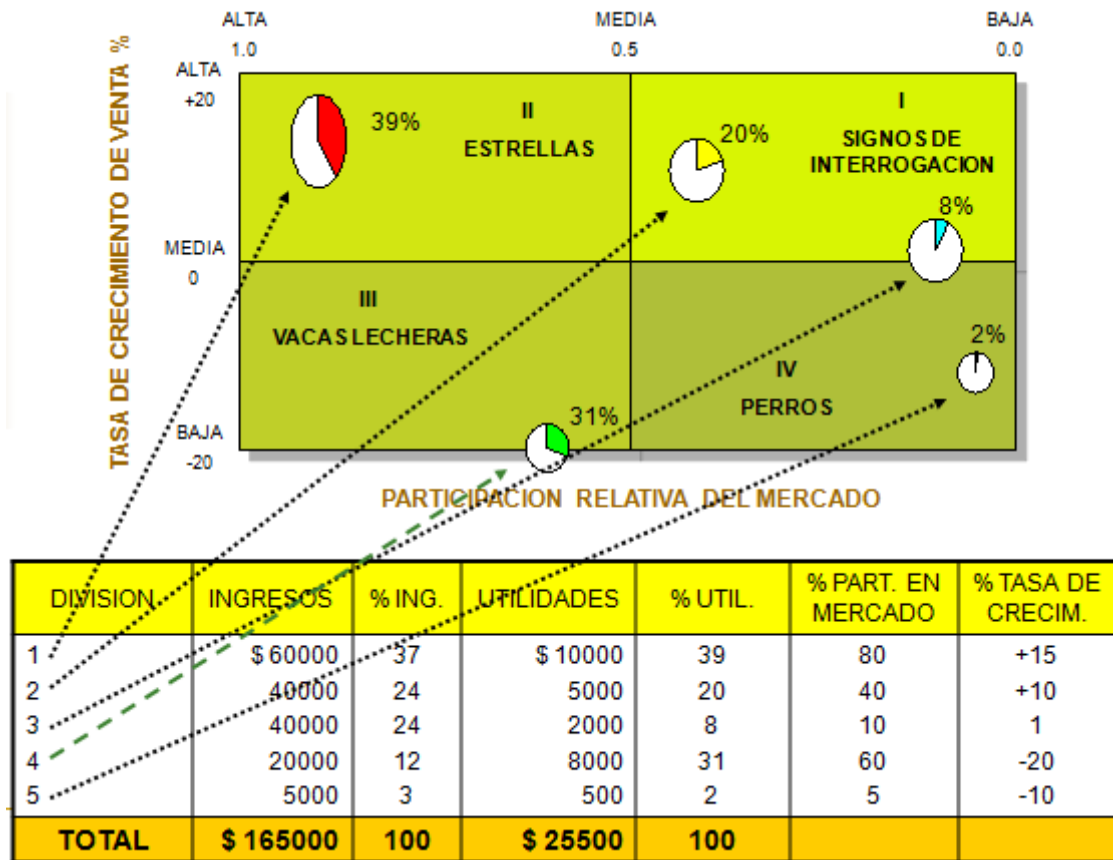
Perros

- Baja participación relativa del mercado y compite en un mercado de lento o de poco crecimiento.
- Suposición débil interna y externa provoca la aplicación de estrategias de Liquidación, Desinversión o Reducción.



Fuente: *Conceptos de Administración estratégica*, Fred R. David. (2017)





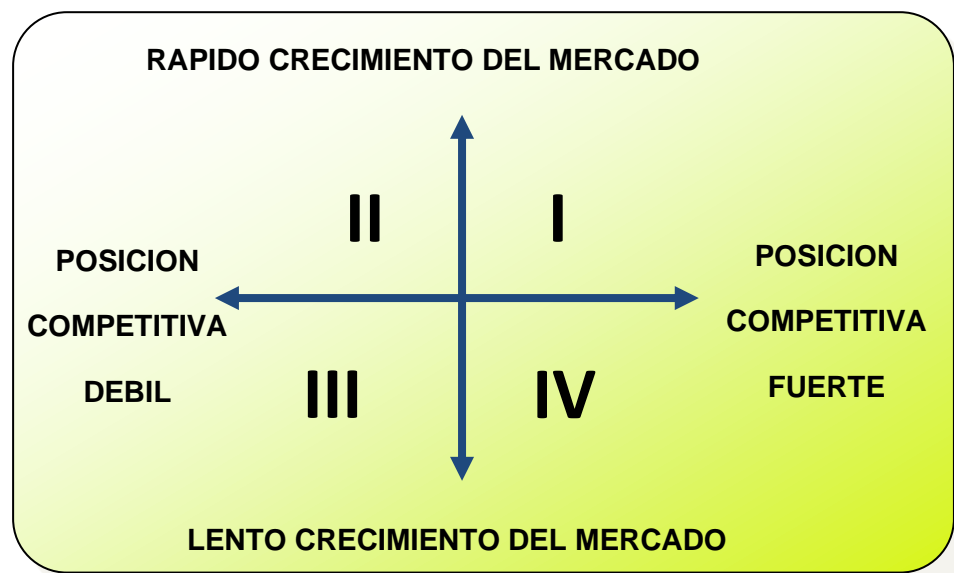
En general, el mayor beneficio de esta matriz es que fija la atención en el flujo de caja, las características de inversión y necesidades de las diversas divisiones de la organización.

Entre sus limitaciones, se encuentra la sobre simplificación, clasificar los negocios como estrellas, vacas lecheras, signos de interrogación o perros. Algunos negocios caen justo en el medio de la matriz y por lo tanto no es fácil clasificarlos.

Matriz de la Gran Estrategia

Además de las matrices FLOR, SPACE, BCG, IE, la matriz GS se ha convertido en un instrumento popular para formular estrategias alternativas.

Todas las organizaciones se pueden colocar en uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz de la gran estrategia. Las divisiones de la empresa también se pueden colocar en ella. La matriz de la gran estrategia se basa en dos dimensiones evaluativas: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias que debería considerar una organización se clasifican por el orden de atractivo en cada uno de los cuadrantes de la matriz.



Las empresas que se ubican en el:

- Cuadrante I, están en una posición estratégica excelente. En el caso de estas empresas, las estrategias convenientes serían seguir concentrándose en los mercados (penetración en el mercado y desarrollo del mercado) y los productos presentes (desarrollo del producto). No es aconsejable que una empresa que se ubica en el cuadrante I se aleje notablemente de sus ventajas competitivas establecidas. Cuando una organización situada en el cuadrante I tiene demasiados recursos, entonces las estrategias para la integración hacia atrás, hacia adelante u horizontal podrían ser convenientes. Las empresas que se ubican en el cuadrante I se pueden dar el lujo de aprovechar las oportunidades

externas en muchas áreas; pueden correr riesgos agresivamente cuando resulte necesario.

- Cuadrante II, tienen que evaluar a fondo su actual enfoque hacia el mercado. Aún cuando su industria está creciendo, no son capaces de competir en forma eficaz y deben determinar por qué el enfoque actual de la empresa resulta ineficaz y cuál es el mejor camino para que la compañía cambie, a efecto de mejorar su competitividad.
- Cuadrante III, compiten en industrias con crecimiento lento y tienen posiciones competitivas muy débiles. Estas empresas deben aplicar cambios drásticos sin tardanza a efecto de evitar su mayor caída y posible liquidación. En primer lugar, se debe perseguir una reducción considerable de los costos y del activo (atrincheramiento). Una estrategia alternativa sería sacar recursos de los negocios actuales para dirigirlos a otras áreas. Cuando todo lo demás ha fallado, la opción última para los negocios que se ubican en el cuadrante III es el despojo o la liquidación.
- Cuadrante IV, tienen una posición competitiva fuerte, pero están en una industria que registra un crecimiento lento. Estas empresas tienen la fuerza suficiente para iniciar programas diversificados en áreas con crecimiento más promisorio. Normalmente, las empresas que se ubican en el cuadrante IV tienen grandes flujos de dinero y poca necesidad de crecimiento interno y muchas veces, pueden perseguir con éxito la diversificación concéntrica, horizontal o de conglomerados. Las empresas situadas en el cuadrante IV también pueden constituir empresas de riesgo compartido.

La Matriz GE puede ser una herramienta de formulación de estrategias muy útil para cualquier empresa.

Los autores originales de esta técnica de comparación no ofrecían una gama de valores numéricos para los ejes “x” e “y”.

Se sobreentiende que no existe el “mejor conjunto” de valores que se deban aplicar siempre en esta matriz. Se necesita un buen juicio subjetivo, y los valores numéricos variarán de acuerdo al tamaño y tipo de empresa.

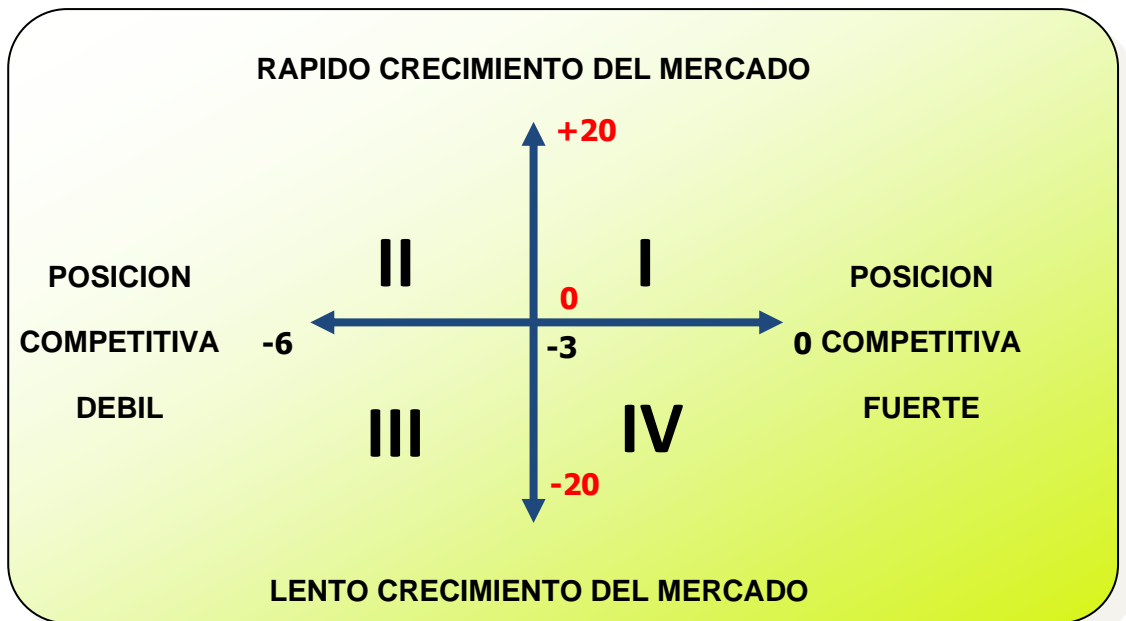
Las estrategias a considerar de acuerdo a la ubicación de la empresa en el cuadrante son las siguientes:



Fuente: Christensen, Berg, y Salter (1976)

Puede utilizarse para cuantificar y ubicarse en el cuadrante correcto, los valores que se tienen:

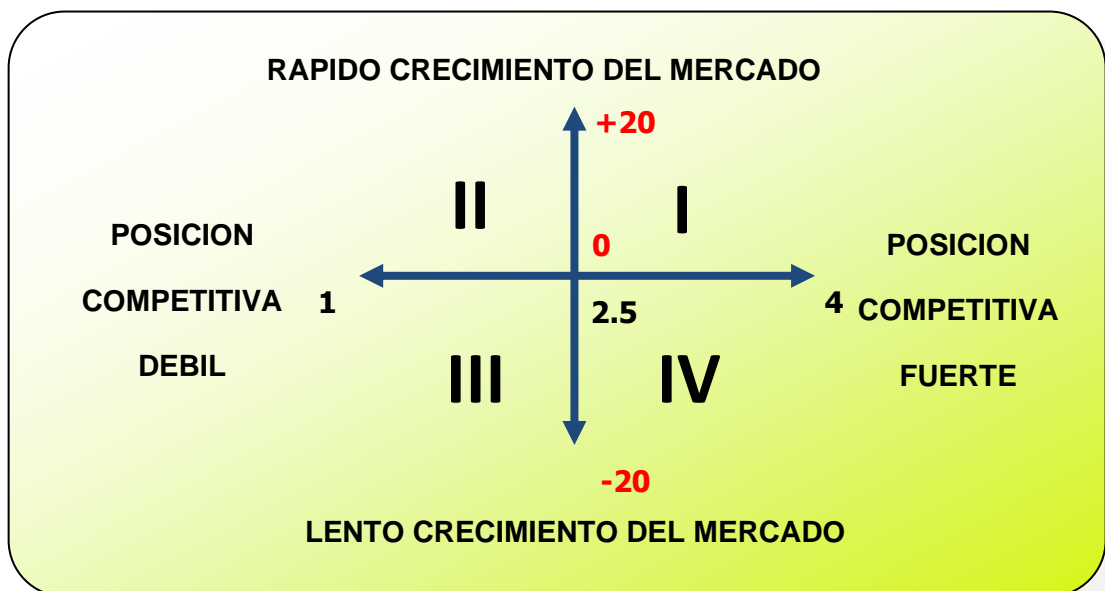
- Para el eje horizontal, los valores de la matriz SPACE.
- Para el eje vertical, se utilizaría la tasa de crecimiento proveniente de la matriz BCG.



Puede

utilizarse también para cuantificar y ubicarse en el cuadrante correcto, los valores que se tienen:

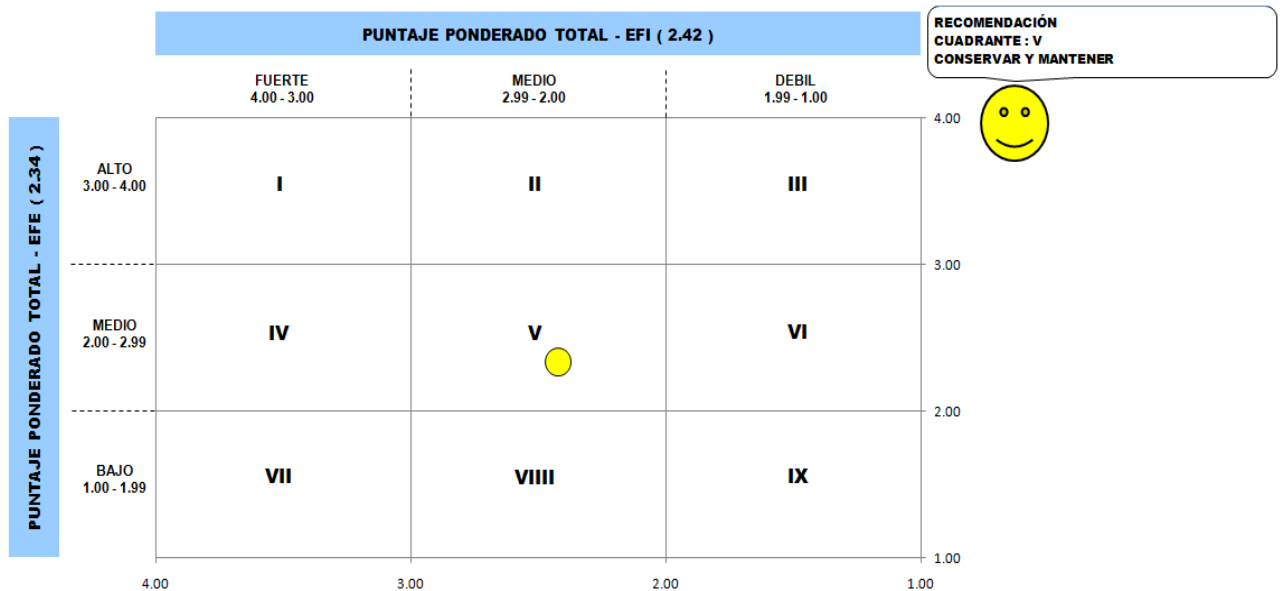
- Para el eje horizontal, los valores de la matriz de perfil competitivo.
- Para el eje vertical, se utilizaría la tasa de crecimiento proveniente de la matriz BCG.



CASO: Empresa de Servicios Logísticos GUIGA.

Matriz Interna - Externa (IE)

De los resultados obtenidos de la Matriz EFE y EFI se procede a ubicar las coordenadas en la Matriz IE.



Fuente: Software - Matrices de Combinación

Ubicándolo dentro del cuadrante V. Por lo tanto, la posición estratégica que se recomienda es la de **CONSERVAR Y MANTENER**.

Matriz PEYEA

Luego de un análisis exhaustivo de la organización, se determinaron las siguientes variables para cada uno de los ejes de la matriz PEYEA (SPACE) con su respectiva puntuación:

Posición Estratégica Externa:

ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)	-18
Cambios tecnológicos	-2
Variabilidad de la demanda	-3
Precio Competitivo	-3
Barreras para entrar al mercado	-3
Elasticidad de la demanda.	-3
Presión competitiva.	-3
Tasa de inflación.	-1

FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)	24
Conocimientos tecnológicos	5
Estabilidad financiera	5
Aparición de nuevos competidores en el mercado.	3
Tendencia a la tercerización.	5
Incremento del movimiento de carga hacia provincia.	4
Incremento del sueldo mínimo vital	2
Conocimientos tecnológicos	5
Estabilidad financiera	5

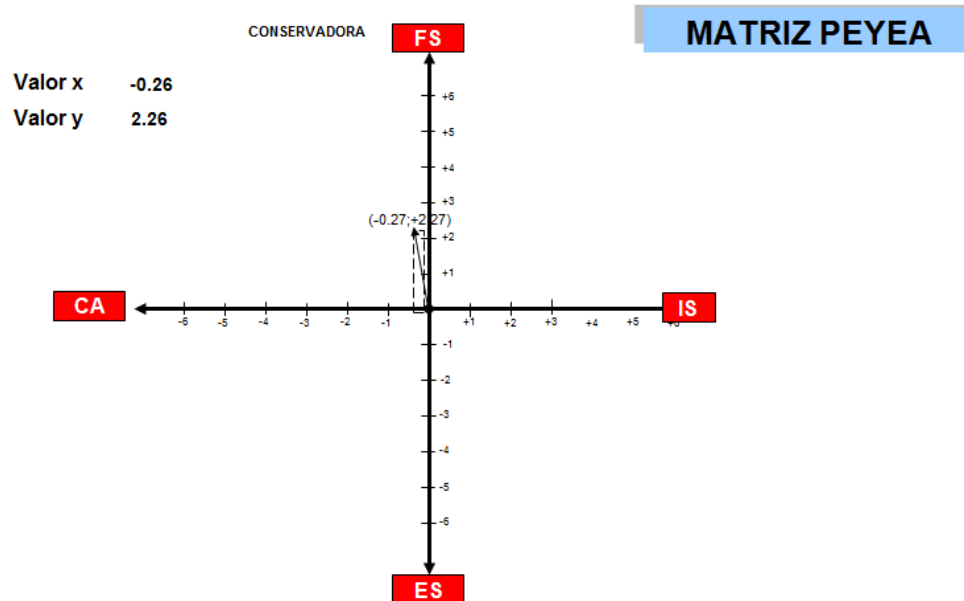
Posición Estratégica Interna:

FUERZA FINANCIERA (FF)	29
El indicador de liquidez se ha incrementado de 1.22 a 1.34 este año.	6
El margen neto de ganancias a disminuido de 0.027 a 0.025 este año.	4
El rendimiento sobre los activos totales (ROA) ha disminuido de 0.24 a 0.16 este año.	3
El Rendimiento sobre el capital de los accionistas (ROE) ha incrementado de 3.64 a 4.33.	5

Las ventas se han incrementado en un 30% respecto al del año anterior.	6
La utilidad neta se ha incrementado en un 19% respecto al del año anterior.	5

VENTAJA COMPETITIVA (VC)	-81
Adecuado procedimiento de Selección del Personal	-5
Lealtad de los clientes	-4
Tecnología operativa.	-3
Participación en el mercado	-4
Diversificación en los servicios.	-4
Flexibilidad en los procesos de servicio.	-4
Adecuada canalización de la inversión.	-4
Técnica en el trabajo.	-2
Estabilidad laboral.	-6
Sistema de Información eficiente	-6
Cultura de Planificación y Gestión.	-5
Cursos de Capacitación al personal	-4
Personal con nivel de estudio competitivo	-5
Claridad y coherencia en la dirección.	-5
Control e Incentivo	-5
Certificación SGS	-1
Manuales y Reglamentos Internos	-6
Ánimo de los empleados	-5
Cobertura Nacional	-3

Finalmente, se procede a realizar la gráfica correspondiente:



Fuente: Software - Matrices de Combinación

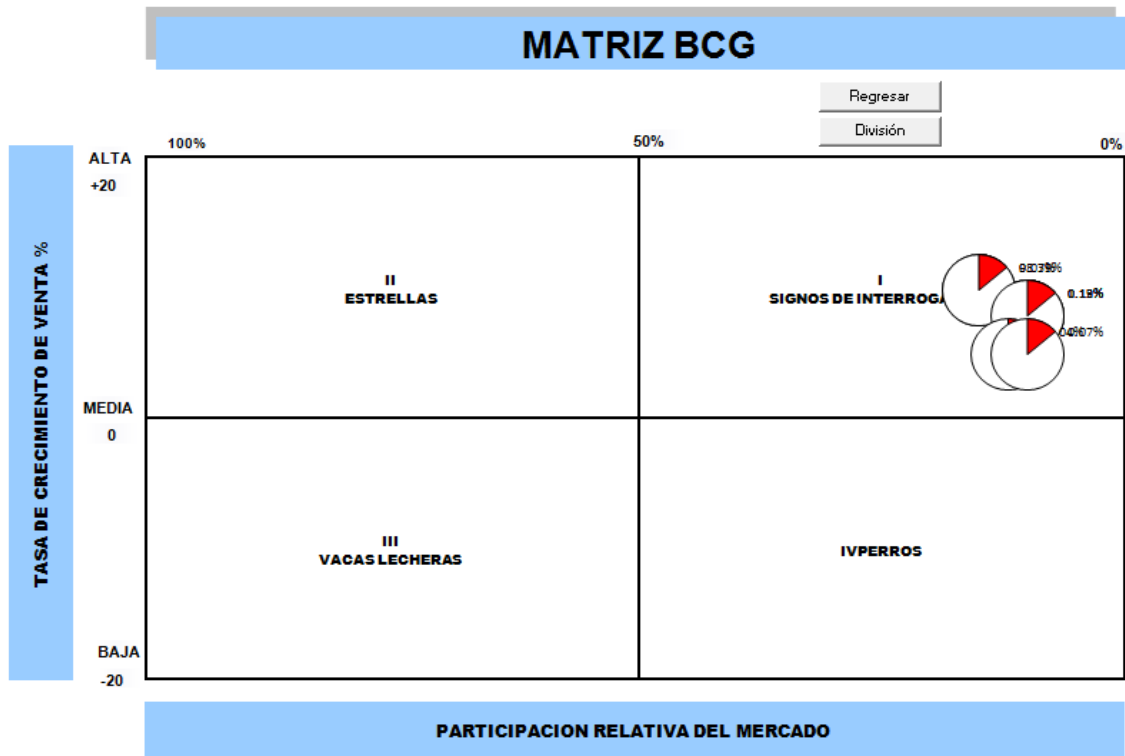
Ubicando al vector dentro del cuadrante II. Por lo tanto, la posición estratégica que se recomienda es la del **CONSERVADOR**.

Matriz BCG

Se obtuvo la siguiente información con el objetivo de construir una matriz BCG, para poder conocer la posición relativa de cada división de negocios de la empresa GUIGA S.A., para lo cual se le pide que simule la respectiva matriz e intérprete los resultados.

División	Ingresos	% Ingresos	Utilidades	% Utilidades	% Participación en el Mercado	% Tasa de Crecimiento
ESTIBA/DESESTIBA ALICORP	3239395	92.29%	1619697	98.39%	30	15
ESTIBA/DESESTIBA RANSA	195469	5.57%	19547	1.19%	18	10
EMBOLSADO CON PALA	21786	0.62%	1961	0.12%	25	8
MEZCLADO	10834	0.31%	1083	0.07%	20	6
EMBOLSE MANUAL	21786	0.62%	2070	0.13%	15	7
ENVASE DE MELAZA	5844	0.2%	584	0.04%	23	8
MOLIENDA DE SOYA	14996	0.4%	1200	0.07%	20	7

Teniendo la información requerida se procedió con la construcción de la Matriz BCG.



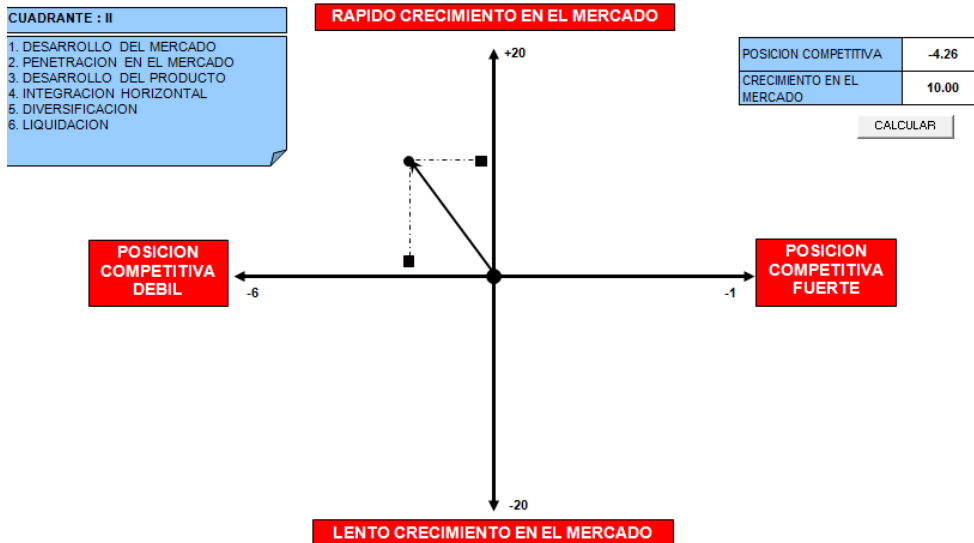
Fuente: Software - Matrices de Combinación

Ubicando a las divisiones de negocio dentro del cuadrante de **SIGNOS DE INTERROGACIÓN**. Por lo cual se deberán de tomar las estrategias que corresponden a dicho cuadrante.

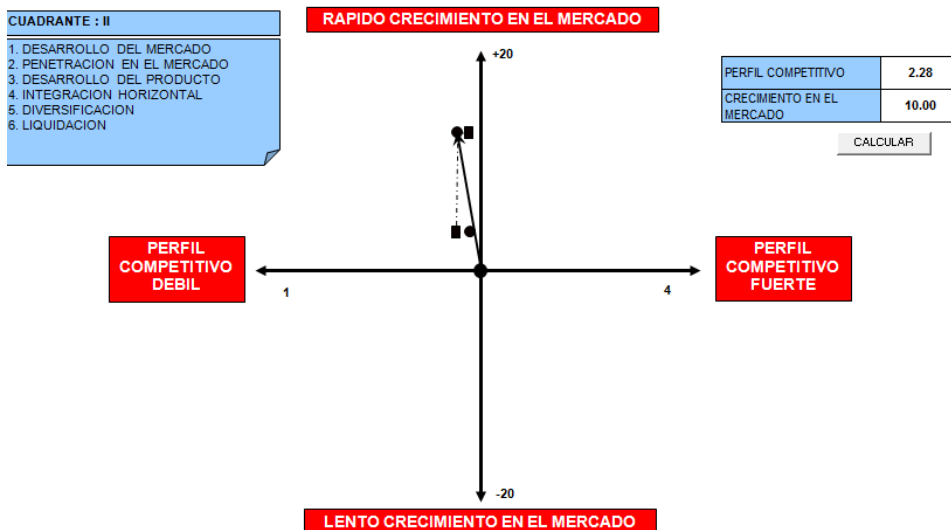
Matriz de la Gran Estrategia (GE)

Tomando como referencia los resultados obtenidos en la construcción de la matriz PEYEA (SPACE) y la matriz de perfil competitivo (MPC), se llevo a cabo un análisis profundo y contando con la información del crecimiento del mercado se procedió a la construcción de la Matriz de la Gran Estrategia:

Gran Estrategia con PEYEA:



Gran Estrategia con MPC:



Fuente: Software - Matrices de Combinación

Ubicando al vector en ambos casos dentro del Cuadrante II, lo cual corrobora que la Matriz GE ha sido bien elaborada.

Finalmente para poder corroborar que la correcta construcción de las matrices de combinación, todas estas deben de estar alineadas, orientar a la empresa a optar por una posición o perfil estratégico determinado, siendo en este caso una posición estratégica **CONSERVADORA**, siendo las estrategias seleccionadas por la empresa las de **Penetración de Mercado** y **Desarrollo de Producto**.

BIBLIOGRAFÍA

- Kaplan, Robert S. y Norton, David P. (2009). El Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard. 3° ed. España: Brosmac S.L.
- Fred R. David. (2017), Administración estratégica, 15° ed. Mexico: Pearson Educación.
- Quinn, James B. (1980), Strategies for Change: Logical incrementalism. R.D. Irwin.
- Kaplan, Robert S. y Norton, David P. (2004). Mapas Estratégicos: Cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles. España: Ediciones Gestión 2000.
- Kaplan, Robert S. y Norton, David P. (2008). The Execution Premium: Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas. España: Ediciones Deusto.
- Kaplan, Robert S. y Norton, David P. (2005). Alignment: Como alinear la organización a la estrategia a través del Balanced Scorecard. España: Ediciones Gestión 2000.
- Serna, H. (2003). Gerencia Estratégica: Teoría - Metodología - Alineamiento - Implementación y mapas estratégicos. 8va Edición. Colombia: Panamericana Editorial Ltda. -3R Editores.
- Alfonso, D. (2010). Seminario de Integración : Hoshin Kanri - Despliegue e Implementación. Buenos Aires.

- INGHENIA: Soluciones Tecnológicas para Sistemas de Gestión (2009). *Principios de la Organización enfocada en la Estrategia*. Recuperado de <http://inghenia.com/wordpress/2009/09/15/principios-de-la-organizacion-enfocada-a-la-estrategia/>

Facilitador



**Dr.
Guillermo
Augusto
Bocangel
Weydert**

- Doctor en Ingeniería Industrial, graduado en la Universidad Nacional Federico Villarreal.
- Magister en Gestión de IConocimiento –EOI-España.
- Magíster en Ingeniería Industrial, graduado en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Post Doctorado en Ingeniería.
- Docente Investigador RENACYT, Carlos Monge III
- Ingeniero Industrial, graduado y titulado en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán.
- Senior Operation Production Systems (OSP) Researcher, de Massachusetts Institute of Innovation and Reinvention.
- Docente Universitario, Investigador Científico, Consultor Empresarial, Conferencista Nacional e Internacional y Propulsor del Pensamiento Efectivista, el OSP y el Nuevo Paradigma del Benchmarking de Eficacia.
- Consultor Sénior de Internacional Eventos y el club Tablero de Comando - BSC.
- Facilitador de aproximadamente 60 tableros de comando.
- Experto en Gerencia Estratégica y Procesos.
- Consultor y Relator acreditado por el SENCE (Servicio Nacional de consultaría y capacitación empresarial), a través del Colegio de Contadores de la República de Chile.
- Profesor Visitante de la Universidad Tecnológica Nacional (UTN) de la Plata -Argentina.
- Profesor Conferencista de la EAN (Escuela de administración de Negocios)-Bogotá Colombia, Universidad Central de Colombia, UNAM de México, Universidad latina de panamá, Universidad domingo savio de Bolivia, Universidad de desarrollo e innovación de Bolivia, Universidad de Chile
- Conferencista Nacional e Internacional en Temas de BSC Calidad y Control de Procesos.
- Conferencista Nacional en temas de Gestión Publica
- Catedrático de las Escuelas de Post Grado y Pre Grado de prestigiosas Universidades Peruanas: Universidad Particular Ricardo Palma, Universidad Nacional Federico Villarreal, Universidad de San Martín de Porres y Universidad Nacional Hermilio Valdizán. Universidad Continental. Universidad Nacional de Piura.
- Miembro del Colegio de Ingenieros del Perú. CIP 41614

