

INICIO GRABACIÓN





GERENCIA Y DIRECCIÓN ESTRATEGICA





INDICE

- SISTEMA DE INFORMACIÓN ESTRATÉGICA
- 2 CONCEPTOS
- 3 EJEMPLOS APLICADOS
- 4 CONCLUSIONES





CONCEPTOS

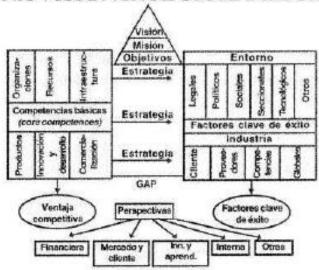


La planeación estratégica de una organización no puede quedarse en el vacío, esta debe estar unida a la acción y generar resultados.





UNA VISIÓN INTEGRAL DEL SIMEG



El punto de partida de un sistema de medición de gestión es el direccionamiento estratégico de la compañía, sus objetivos y estrategias.

Los indicadores miden el GAP de como la organización a partir de sus competencias básicas responde o supera los factores claves de éxito de la compañía en el mercado y de frente al cliente.









El diseño de un modelo de gestión debe iniciarse con la definición de índices e indicadores corporativos para luego desplegarlos en cascada a los demás niveles de la organización y llegar incluso al puesto de trabajo.









Un sistema integrado de medición de gestión, SIMEG, es un conjunto de indicadores medibles derivados del plan estratégico, que permite evaluar mediante índices de alineamiento entre las estrategias, los objetivos, las acciones y los resultados y por lo tanto determinar el desempeño de la organización frente a su direccionamiento estratégico.

La medición del proceso de implementación estratégica de una empresa, el cual genera información que permite ajustar o complementar el rumbo estratégico de la organización.









Su esencia radica en medir el alineamiento entre la estrategia y el desempeño empresarial.

Su relación con la estrategia cierra el ciclo entre objetivos estratégicos, competencias distintivas de la organización y factores críticos de éxito.

Además con base en la estrategia permite identificar y dimensionar la brecha entre la organización, la industria y su entorno competitivo.





COMPONENTES DEL SISTEMA INTEGRADO DE MEDICIÓN DE GESTIÓN - SIMEG

Además de la definición de objetivos, el modelo lo integran el conjunto de indicadores, estándares y los índices.

INDICADOR: conjunto de variables cuantitativas o cualitativas que van a medirse.

INDICE: es la relación cuantitativa entre las metas planeadas, objetivos, estándares relacionados con los indicadores y los resultados logrados.

ESTANDAR – META: La operacionalización de los indicadores y la validez de los índices supone la definición de estándares o metas que esperan alcanzar.







COMPONENTES DEL SISTEMA INTEGRADO DE MEDICIÓN DE GESTIÓN - SIMEG

Componentes del modelo Objetivos estrategrops indicadores Parametros - meia Linea de base Conjunto de variables Unidades de medidas del Louantitativas - cualitativas i desemperio de las variables Punto inicial Integrantes del SIMEG que componen el SIMEG. de la medición Vanable sujeta a medicion · Tiempo Meta que ha de tograrse · Costos Meta que hay que incrementar Comportamiento 201 Creomiente. Benchmark Resultado base donde se Cubrimento. Megaramiento cominuo Inicia la medición · Productividan · Proveedores. Aprendizaze Indice Proceses · Otres Unidades de medidas del desempeno de las variables que componen el SIMEG.



Debe dejarse explicito el algoritmo o el procedimiento requerido para llegar a la expresión matemática con la cual se presentara el indicador.

Características de los indicadores:

- Tienen como objeto la evaluación del producto o servicio con base en los valores de compra acordados con el cliente.
- Definen con claridad el comportamiento del producto o servicio.
- Son elemento fundamental en el proceso de toma de decisiones.
- Sirven como parámetro para mejorar las expectativas del cliente generan valor agregado.







Elementos de los indicadores de gestión:

- DENOMINACIÓN Debe contemplar únicamente la característica, el evento o el hecho que se quiere controlar y se expresara en cantidad, tasa, proporción, porcentaje u otros.
- PATRÓN DE COMPARACIÓN previamente al pacto se establecen criterios de análisis y de medida junto a los patrones contra los cuales se comparara la medición.
- INTERPRETACIÓN consiste en precisar como se leerá el resultado de lo que ha sido medido o expresado cuantitativamente, establece de que manera podría ser graficado para su seguimiento.
- PERIODICIDAD se convienen cuantas evaluaciones se harán dentro del periodo de prestación del servicio y en que momento.
- DATOS REQUERIDOS para poder efectuar el calculo, es necesario definir la fuente de información, quien generara y quien procesa la información.









CLASIFICACIÓN DE LOS INDICADORES

Todo sistema compuesto por subsistemas que interactúan entre ellos son interdependientes.

Los resultados financieros de una organización no se dan solos, ellos son el resultado de la productividad interna, del desempeño de la organización frente al mercado y al cliente, capacidad de organización para generar conocimiento.



CLASIFICACIÓN DE LOS INDICADORES

INDICADORES GERENCIALES O DE DESEMPEÑO (LAGGING INDICATORS):

Son aquellos que miden resultados de objetivos a corto plazo sobre cuyo resultado puede modificarse muy poco. Tal es el caso de los indicadores financieros.

Una vez se obtienen, muy poco puede hacerse para hacer cambios si no se afectan los factores que causaron este resultado.



INDICADORES IMPULSORES O MOTORES DE DESEMPEÑO (LEADING INDICATORS):

Conjunto de indicadores que impulsan o lideran acciones para generar resultados en el largo plazo.

Tal es el caso de indicadores e índices relacionados con el desempeño de la organización frente al cliente y al mercado.









- Medir lo que está bajo control de cada nivel.
- Optimización de niveles de detalle frente a alcance en los indicadores.
- Facilitar el autocontrol.
- Costeo de actividades (ABC).
- Crear las condiciones para el empoderamiento; facultación.
- Análisis de GAP & benchmarking de desempeño.
- Cultura cuantitativa.
- Administración por actividad (ABM).
- Auditorias permanentes.
- Compensación basada en indicadores.







¿ QUE MEDIR?

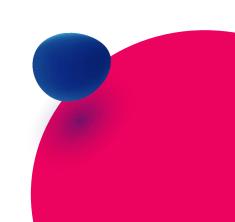
La visión de la organización como totalidad permite que sea posible medir todos los procesos de organización, tanto internos como aquellos relacionados con el entorno, el mercado y el cliente.

Cada organización, de acuerdo con sus características, debe definir las perspectivas o dimensiones de su modelo de medición de gestión.

Por tanto, no existe un modelo con perspectivas predefinidas. Cada organización debe definir las perspectivas o dimensiones que deben integrar su propio modelo.

Aquí está el factor clave de éxito.





¿QUIÉN ES RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN?



En un principio se dijo que el modelo de medición de gestión debe ser en cascada y, por tanto, involucrar todos los niveles de la organización. En este sentido, la medición de gestión es responsabilidad de toda la organización.

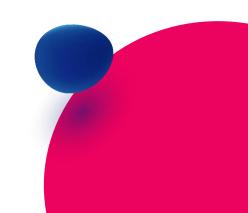
Sin embargo. debe existir en la organización una unidad que sea la responsable de recolectar y procesar la información que sirva para el soporte del análisis de evaluación de los resultados de la organización. Esta unidad. generalmente, es la oficina de planeación o su equivalente dentro de cada organización.



Es indispensable, entonces, que exista una unidad que cumpla la función de recolección y procesamiento de la información.

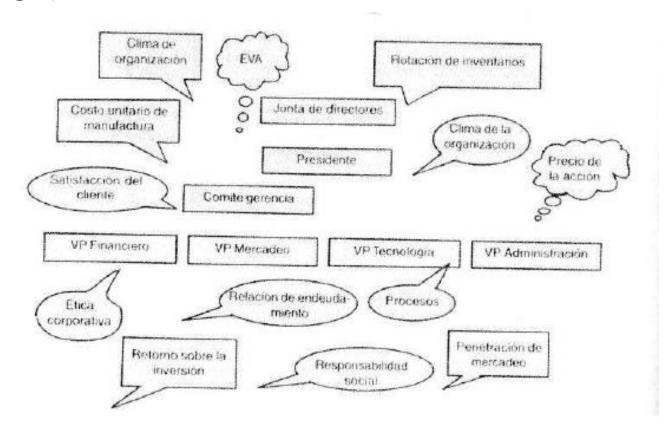
El análisis de los resultados, las conclusiones y el diseño de recomendaciones de estrategias de mejoramiento deben ser responsabilidad de cada unidad.

Es a la unidad a la que compete evaluar su propio desempeño.





¿QUIÉN ES RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN?









Tradicionalmente, el desempeño de las organizaciones ha sido medido sólo en términos de su desempeño financiero y de informes producidos por una contabilidad, regularmente por causación.

Estos análisis se basan en hechos del pasado que ya no pueden cambiarse y que limitan las visiones a largo plazo.

En forma desagregada y sin relación causa efecto, se hacen también con frecuencia análisis de los comportamientos en ventas y algunas veces del mercado.

UN MODELO INTEGRAL





Analiza todas las variables de la organización.

Supone una relación causa/efecto entre las diferentes variables.

Invita a la acción sobre las causas, como una estrategia para reorientar, reforzar o detener los efectos.

Supone un trabajo en equipo de cada uno de los niveles de la cascada.

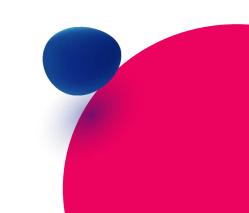








- a. La perspectiva externa.
- b. La perspectiva competitiva (modelo Porter).
- c. La perspectiva financiera.
- d. La perspectiva del mercado y del cliente.
- e. La perspectiva refinamiento competitivo.
- f. La perspectiva del capital intelectual.
- g. La perspectiva de la responsabilidad social.







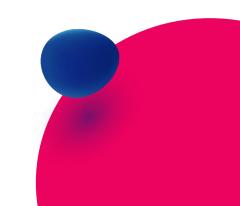
a. LA PERSPECTIVA EXTERNA.

Conjunto de indicadores críticos, económicos, políticos, geográficos. sociales y culturales que deben monitorearse porque afectan el desempeño de los negocios en el ámbito sectorial o corporativo.

B. LA PERSPECTIVA COMPETITIVA (MODELO PORTER).

Conjunto de indicadores que permiten determinar la competitividad del negocio mediante el análisis de las variables relacionadas con el comportamiento del sector, el poder de negociación de proveedores y clientes, la amenaza de sustitutos, la intensidad de la competencia y las barreras de entrada y salida del negocio o de cada uno de los sectores. Por tanto, son indicadores que determinan la permanencia. el crecimiento y rentabilidad del negocio.





PERSPECTIVAS DEL MODELO



C. LA PERSPECTIVA FINANCIERA.

Conjunto de indicadores que permiten medir el desempeño de la organización frente a sus dueños en términos de rentabilidad. solidez y especialmente del valor agregado que le generan.

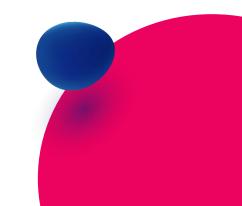


D. LA PERSPECTIVA DEL MERCADO Y DEL CLIENTE.

Conjunto de indicadores que le permiten a la organización conocer el impacto y la aceptación por el mercado de sus productos y servicios.



Así como los niveles de satisfacción y lealtad de sus clientes.







E. LA PERSPECTIVA REFINAMIENTO COMPETITIVO.

Conjunto de indicadores que permiten comparar y jalonar el desempeño de la organización frente a los mejores de su clase. (Benchmarking)

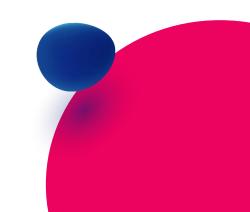
F. LA PERSPECTIVA DEL CAPITAL INTELECTUAL.

Entendida como el conjunto de indicadores que miden los procesos de mejoramiento continuo y de incorporación de aprendizajes de la organización. traducidos en términos de creatividad e innovación en la respuesta al mercado y al crecimiento de la organización.



G. LA PERSPECTIVA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL.

Conjunto de indicadores que permiten medir el cumplimiento de la organización de sus responsabilidades sociales, tanto internas como externas, en su calidad de ciudadano corporativo.



SELECCIÓN DE INDICADORES

La selección de los indicadores es una etapa muy importante del proceso.

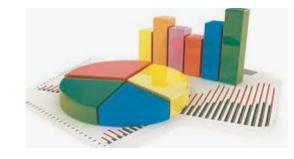
En la metodología, éstos deben ser el resultado de un proceso negociado con los usuarios del modelo, pues deben satisfacer sus necesidades y expectativas para la mejor dirección de la empresa.

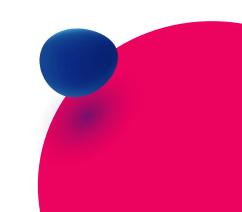
Los indicadores de gestión en el ámbito corporativo son pocos, pero muy estratégicos.

En otras palabras: son útiles para diagnosticar la salud de la organización.

Ellos generan la cascada hacia los demás niveles de la organización, tal como se ha indicado, hasta llegar a los índices operativos en los equipos o en el puesto de trabajo.







SELECCIÓN DE INDICADORES



El bienestar de un ser humano se diagnostica con muy pocos signos: su presión arterial, su ritmo cardíaco, su temperatura.

Si allí hay síntomas de alarma, se profundiza hasta descubrir dónde están las causas que originan la disfunción.

Lo mismo sucede en las empresas: si se deterioran los márgenes de rentabilidad, o los clientes desertan, o disminuyen las ventas o el clima de la organización se deteriora o se aumentan las devoluciones o los reclamos de los clientes, aparecen signos de alarma que hay que atacar con prontitud identificando sus orígenes y discando estrategias para detener el deterioro





FUENTES DE INFORMACIÓN



INFORMACIÓN PRIMARIA

Aquella que genera internamente la organización a través de:

El subsistema de información financiera - contable.

El subsistema de información de mercadeo.

El subsistema de información comercial.

El subsistema de información talento humano.

El subsistema de información de DO.

El subsistema de información de ventas.

Además, toda la información que generan:

Las investigaciones de mercado.

Las evaluaciones de la calidad del servicio y de satisfacción del cliente.

Las mediciones de clima de la organización.

Las mediciones de cultura de la organización.



FUENTES DE INFORMACIÓN





INFORMACIÓN SECUNDARIA

Aquella que se obtiene de fuentes externas a la organización como publicaciones, periódicos y revistas.

Así mismo, todas las posibilidades de acceso a información en bases de datos de conocimiento locales, nacionales e internacionales, que abre la internet.



PERIODICIDAD



La revisión de los índices de gestión debe hacerse en forma periódica y disciplinada.

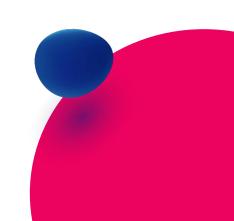
La clave del éxito de un proceso de medición de gestión es su persistencia.

Es ésta la que permite validar los indicadores v adquirir la cultura de la monitoria y del seguimiento.

Se afirma que la habilidad gerencial del nuevo milenio se llama seguimiento... seguimiento... seguimiento.

Se propone que inicialmente este seguimiento se haga trimestralmente hasta que se adquiera la cultura del seguimiento, y que luego éste se extienda a una sesión semestral desde la junta directiva y en cascada hacia los demás niveles de la organización.





PERIODICIDAD





Organizaciones en crisis o en dificultades deben realizar esta medición con mayor frecuencia. En las asambleas de accionistas debe haber un informe de desempeño de la organización anual.

Este mismo ejercicio debería hacerse trimestralmente en los sectores y mensualmente en las líneas de negocio con índices mucho más micros pero con una relación de causalidad con los índices macro que analiza la junta directiva.

PROPUESTA DE INDICADORES





De acuerdo con los planes del modelo planteado, deben definir los indicadores por cada una de las perspectivas, tanto en el ámbito corporativo como en cada uno de los negocios, hasta llegar al puesto de trabajo



U

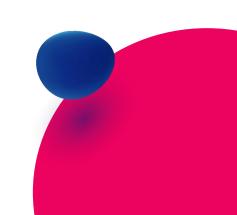
PERSPECTIVA DEL ENTORNO

Debe incluir aquellas variables económicas, políticas, sociales y culturales que puedan afectar el desarrollo del negocio tanto en el corto como en el mediano y el largo plazo.

Se propone, por tanto. que dentro del modelo de índices de gestión corporativos, de unidades estratégicas de negocios y de áreas se incluya un monitoreo y un análisis semestral de las siguientes variables de entorno:

- Comportamiento del IPC.
- Tasa de interés.
- índice de inflación y revaluación.
- índice de precios al consumidor.
- Tasa de desempleo.
- Índice de crecimiento económico del país
- Tasas de interés comparativas niveles reales/pesos/dólares.
- Comportamiento poder adquisitivo.









PERSPECTIVA COMPETITIVA

El modelo de Porter permite identificar las fuerzas que determinan la competitividad de la empresa en un mercado y en un momento dado. Los modelos de planeación inspirados en Porter realizan un estudio de las fuerzas que influyen en la competitividad'.

Estos estudios deben arrojar indicadores e índices que permitan definir la posición competitiva de la empresa en un momento dado.

Este análisis de las fuerzas incluye el estudio del comportamiento del sector y de la industria, el cual debería realizarse por lo menos cada año.





PROPUESTA DE INDICADORES

	1	
		1

Anál	isis c	ompeti	livo		
Comportamento de la indus Indicadores				- 17	
Comportamionao del sector Indicardores	Bayo	Media	Medici bajo	Mode	Alto
Calificación					
Factor	1	2	3	4	5
Barreras de entrada Capital Legalios Políficas Tecnológicas Know Aper L'altento humanos Otros					
Barreras de salida Inversion de capital Legales Polísicas Tecnológicas Otras					
Poder de negociación Clientes Cliente A Cliente B Cliente C Cliente D Cliente E					
Pader de negociación de los provieedores Provieedor A Provieedor B Provieedor C Provieedor D Provieedor E					
Agrosividad de la competencia Competencia Competencia Competencia Competencia Competencia Competencia					
America de sustitutos Sustituto E Sustituto E Sustituto D Sustituto D Sustituto E					

PROPUESTA DE INDICADORES



PERSPECTIVA FINANCIERA

Al igual que los demás índices, los financieros son muy importantes en el modo lo, aunque no los únicos.

Sin embargo, son el punto de partida de cualquier evaluación interna sobre el desempeño de una organización.



Ellos son el efecto final donde se reflejan todas las causas.

De ahí la necesidad de analizarlos con sumo cuidado y la confiabilidad y credibilidad que deben tener.

Son indicadores gerenciales de resultados (lagging indicators)







PERSPECTIVA FINANCIERA

La perspectiva financiera debe ser analizada fundamentalmente desde tres grandes dimensiones estratégicas, a saber:

- a. Rentabilidad para el crecimiento
- b. Reducción de costos
- c. Utilización de capital



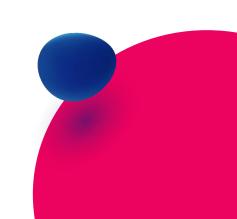


PERSPECTIVA FINANCIERA

a. Rentabilidad para el crecimiento



La rentabilidad para el crecimiento consiste en todas aquellas inversiones y aun gastos que hace una compañía para expandirse en términos de la mezcla de productos, servicios, cubrimiento geográfico o tecnología, buscando nuevos mercados con el objetivo de generar mayor valor agregado y asegurar la permanencia en el tiempo.







PERSPECTIVA FINANCIERA

b. Reducción de costos

Las estrategias de reducción de costos tienen otro objetivo financiero, Este es el de la productividad.

Productividad entendida como:

Eficacia = logro de objetivos.

Eficiencia = logro de objetivos con la mejor utilización de los recursos.

Productividad = eficiencia + eficacia.

Todas las estrategias de reducción de costos buscan, entonces, mejorar la rentabilidad de la compañía mediante el logro de los objetivos de la misma con la mejor utilización de los recursos





U

PERSPECTIVA FINANCIERA

c. Utilización de capital

También existen rentabilidades derivadas no sólo de la inversión de capital realizada sino también del capital de trabajo, o del acceso a líneas de crédito o del uso del know how, o aporte de capital intelectual que son medibles con índices y que aportan a la solidez de la compañía.



Rentabilidad /ventas = utilidad neta / ventas Rotación activos = ventas / activos totales Multiplicación patrimonio = activos totales / patrimonio Margen bruto de utilidad = utilidad bruta / ventas Margen de utilidad operacional= utilidad operacional / ventas Razón de endeudamiento = total pasivos + patrimonio

Razón pasivo a patrimonio = pasivo / patrimonio



U

PERSPECTIVA DEL MERCADO Y DEL CLIENTE

El desempeño de la organización frente al mercado y al cliente los factores clave de éxito en los mercados de hoy.

Compañías que no conocen los valores de compra de sus clientes y. por tanto, no mi desempeño frente al mercado y sus clientes, están perdiendo una oportunidad para asegurar competitividad en mercados cada vez más dinámicos y competidos.

El referenciamiento competitivo indica que las compañías deben mantener información permanente y confiable que les permita responder anticipadamente al mercado y al cliente en tres dimensiones fundamentales, a saber:

El mercado.

El cliente.

La comercialización.

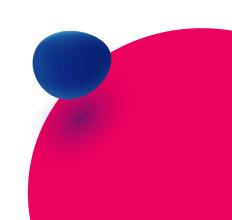
índices del mercado

Participación total en el mercado

Ventas totales de la competencia y la empresa en la categoría

Participación en el mercado por segmentos





PERSPECTIVA DEL MERCADO Y DEL CLIENTE

Índice de satisfacción de clientes

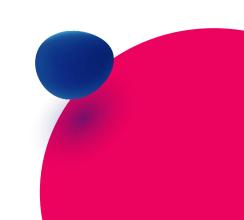
Índices de comercialización

Busca determinar los niveles de satisfacción real y perceptivo de los clientes con el servicio, el producto y el valor agregado que reciben de la compañía.

- Valor agregado
 mide el índice de percepción global sobre el servicio que
 realice, en términos de valor agregado.
- Índice de retención
 Relación entre los clientes actuales y la rotación que generan.
- Medida de la capacidad competitiva y productiva de la actividad comercial de la organización.
- Eficacia en ventas distribución
 Mide la cobertura alcanzada por la fuerza de ventas dentro de sus mercados objetivos.
- Eficacia en ventas Este índice refleja los clientes que compran a la empresa en forma periódica como clientes activos de la compañía.









PERSPECTIVA INTERNA

La perspectiva interna tiene relación con la eficiencia y la eficacia con que la organización maneja los procesos internos que le generan valor agregado, tanto a los clientes internos como a los externos.

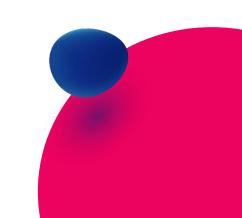
Los procesos de organización pueden clasificarse en dos grandes categorías, a saber:

Los procesos gerenciales son aquellos relacionados con la gestión empresarial dirigidos al logro de sus objetivos.

Son procesos gerenciales:

- El direccionamiento estratégico.
- La toma de decisiones.
- La asignación de recursos (presupuestación).
- Le inversión de capital.
- El control de gestión.
- Sobre cada uno de estos procesos deben diseñarse indicadores, definidos e índices y establecer modelos de desempeño.





PERSPECTIVA INTERNA

La perspectiva interna tiene relación con la eficiencia y la eficacia con que la organización maneja los procesos internos que le generan valor agregado, tanto a los clientes internos como a los externos.

Los procesos de organización pueden clasificarse en dos grandes categorías, a saber:

Los procesos operativos son aquellos que soportan y facilitan el logro de los objetivos de la organización.

- El proceso logístico, externo e interno.
- El proceso producción.
- El proceso operativo.
- El proceso de comercialización.
- La gestión de infraestructura.

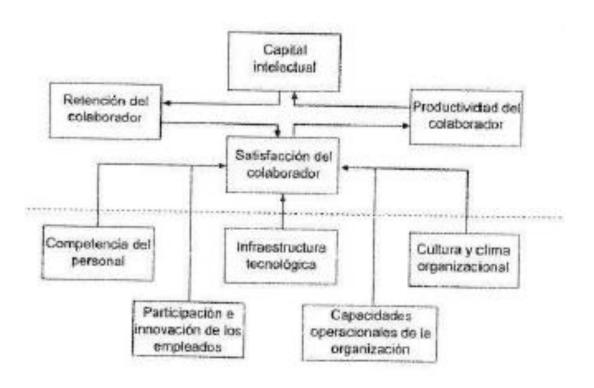
Sobre éstos también hay que diseñar indicadores, índices y estándares.











PERSPECTIVA CAPITAL INTELECTUAL, INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE

PERSPECTIVA CAPITAL INTELECTUAL, INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE



Uno de los grandes retos que enfrentan las organizaciones hacia el futuro es comenzar a medir en términos cuantificables los resultados de los procesos de innovación y aprendizaje de la empresa. Esta es una tarea que debe iniciarse así sea por índices muy elementales al principio, que luego pueden ir perfeccionándose, con el mismo aprendizaje institucional.

Las áreas muy importantes que han venido siendo sujetos de medición:

- 1. Los procesos de participación de los colaboradores.
- 2. Medir y cuantificar los efectos de los programas de participación sugerencias.
- 3. Medir el costo beneficio de los programas de educación y desarrollo.
- 4. índices de referenciamiento competitivo. Benchmarking.





PERSPECTIVA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

La empresa también debe ser medida frente a sus grupos de referencia (stakeholders) internos y externos.

Hay que saber cómo la institución cumple sus responsabilidades frente a sus grupos de referencia.

Ella tiene una responsabilidad social, como ciudadano corporativo.

Por ello, yale la pena incluir dentro de los índices de desempeño de una empresa indicadores tales como:

- índice de generación de empleos directos.
- Índice de contribución a la generación de empleos indirectos.
- Inversión en la conservación del medio ambiente.
- Inversión en el bienestar de la comunidad.
- Inversión en el bienestar de sus empleados.
- Contribución al PIB.
- Índice de contribución al mejoramiento de la calidad de vida de sus colaboradores.
- Índice de contribución a la calidad de vida de la comunidad.
- Índice de participación en la comunidad.







CONTRIBUCIÓN DEL MODELO

La creación de una cultura orientada hacia los resultados será la gran contribución del desarrollo disciplinado del modelo de medición de gestión aquí propuesto.

Los ejecutivos tendrán que aprender a gerenciarlo, a volverlo una herramienta del día tras día, con una proyección hacia el futuro, que es su mira.

Por ello, el modelo se inspira en el plan estratégico. La operación del modelo contribuirá, igualmente, a la productividad, al mejoramiento operativo, al análisis de la competencia, al conocimiento del cliente y del mercado.

Esencialmente, impulsará a la empresa a la consolidación de sus ventajas competitivas.

El equipo ejecutivo tendrá que incorporarlo de tal manera que se convierta en una herramienta muy importante e indispensable de gestión.









CASO DE ESTUDIO

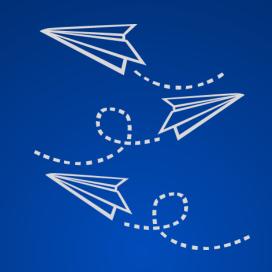






CONCLUSIONES

- La planeación estratégica de una organización no puede quedarse en el vacío, esta debe estar unida a la acción y generar resultados.
- El punto de partida de un sistema de medición de gestión es el direccionamiento estratégico de la compañía, sus objetivos y estrategias.
- La visión de la organización como totalidad permite que sea posible medir todos los procesos de organización, tanto internos como aquellos relacionados con el entorno, el mercado y el cliente.



"HAY UNA FUERZA MOTRIZ MÁS
PODEROSA QUE EL VAPOR, LA
ELECTRICIDAD Y LA ENERGÍA
ATÓMICA: LA VOLUNTAD"

(ALBERT EINSTEIN)

