



# PLANEACIÓN ESTRATÉGICA





# INICIO GRABACIÓN



**SANJOSÉ**  
FUNDACIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR

# NETIQUETA DE LA SESIÓN

Inicio de clase: 6:15 p.m. u 8:15 p.m.



**Primera Parte:**  
Clase magistral por parte de la docente

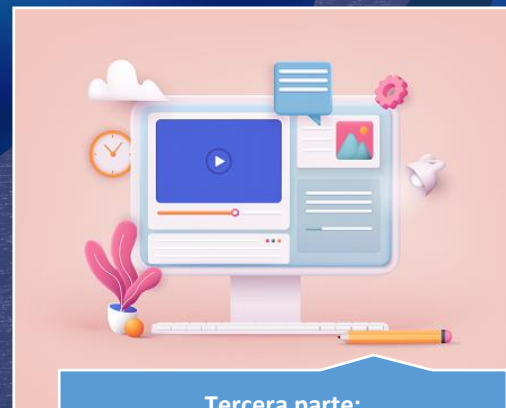
La docente explica el tema de la semana, se dan ejemplos, conclusiones y una frase celebre relacionada con lo que se trata en la sesión.



**Segunda parte:**  
Participación relacionada con el tema de la clase por parte de los estudiantes

Los estudiantes pueden participar a través del chat o levantando la mano.

Se les da la palabra en el orden de participación.



**Tercera parte:**  
Revisión de material de apoyo que se encuentra en plataforma

Se observan los videos y documentos publicados.

Los estudiantes pueden participar a través del chat o levantando la mano.

## NORMAS:

- Se levanta la mano para pedir la palabra
- Los micrófonos se activan cuando se da la palabra para intervenir
  - Se respeta cada intervención.
- El uso del chat es con lenguaje apropiado, respetando las intervenciones
  - NO se escribe en la pizarra del profesor



# ESTABLECIMIENTO DE ESTÁNDARES





## INDICE

1

**CONCEPTO DE CONTROL ADMINISTRATIVO**

2

**ETAPAS DEL PROCESO DE CONTROL ADMINISTRATIVO**

3

**LAS APO**

4

**ESTABLECIMIENTO DE ESTÁNDARES**

5

**TIPOS DE ESTÁNDARES**

6

**MATRIZ BSC**



## EL CONTROL

El control es una función administrativa, es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente necesario en el desarrollo normal de toda organización.



# CONTROL ADMINISTRATIVO EFICIENTE

SE  
REFLEJA  
EN

**Toma de decisiones a  
partir de objetivos  
alcanzables que se  
reflejen en resultados  
medibles,**

# POSIBILITA LA TOMA DE DECISIONES



**El proceso de control ofrece información y posibilita tomar decisiones sobre:**

Cuales objetivos debe alcanzar una organización o sistema.

---

El desempeño de la organización o sistema en comparación con los objetivos.

---

Riesgos y oportunidades en el trayecto, desde el inicio de las actividades hasta el objetivo.

---

Lo que debe hacerse para asegurar la realización de objetivos.

---

La necesidad de cambiar el objetivo.



# ETAPAS DEL PROCESO DE CONTROL



# ¿Qué actividades se realizan en el control administrativo?



**ESTABLECER  
PARÁMETROS  
DE CONTROL**



**EVALUAR EL  
CUMPLIMIENTO  
DE LOS  
PARÁMETROS DE  
CONTROL**



**CORREGIR  
DESVUACIONES**

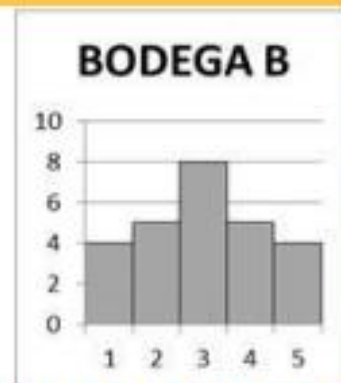
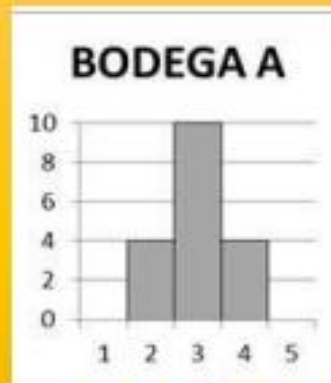


**RETROALIMENTAR**

# ¿CÓMO SE LOGRA EL CONTROL ADMINISTRATIVO?



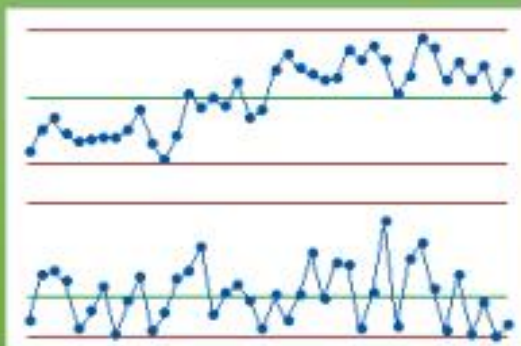
**1. Establecimiento de objetivos**



**2. Establecimiento de estándares**



**3. Comparación  
rendimiento real vs.  
Rendimiento estándar**



**4. Identificar desviaciones  
de la norma e  
Investigar las causas de las  
desviaciones**



**5. Tomar medidas  
correctivas si fuera  
necesario**





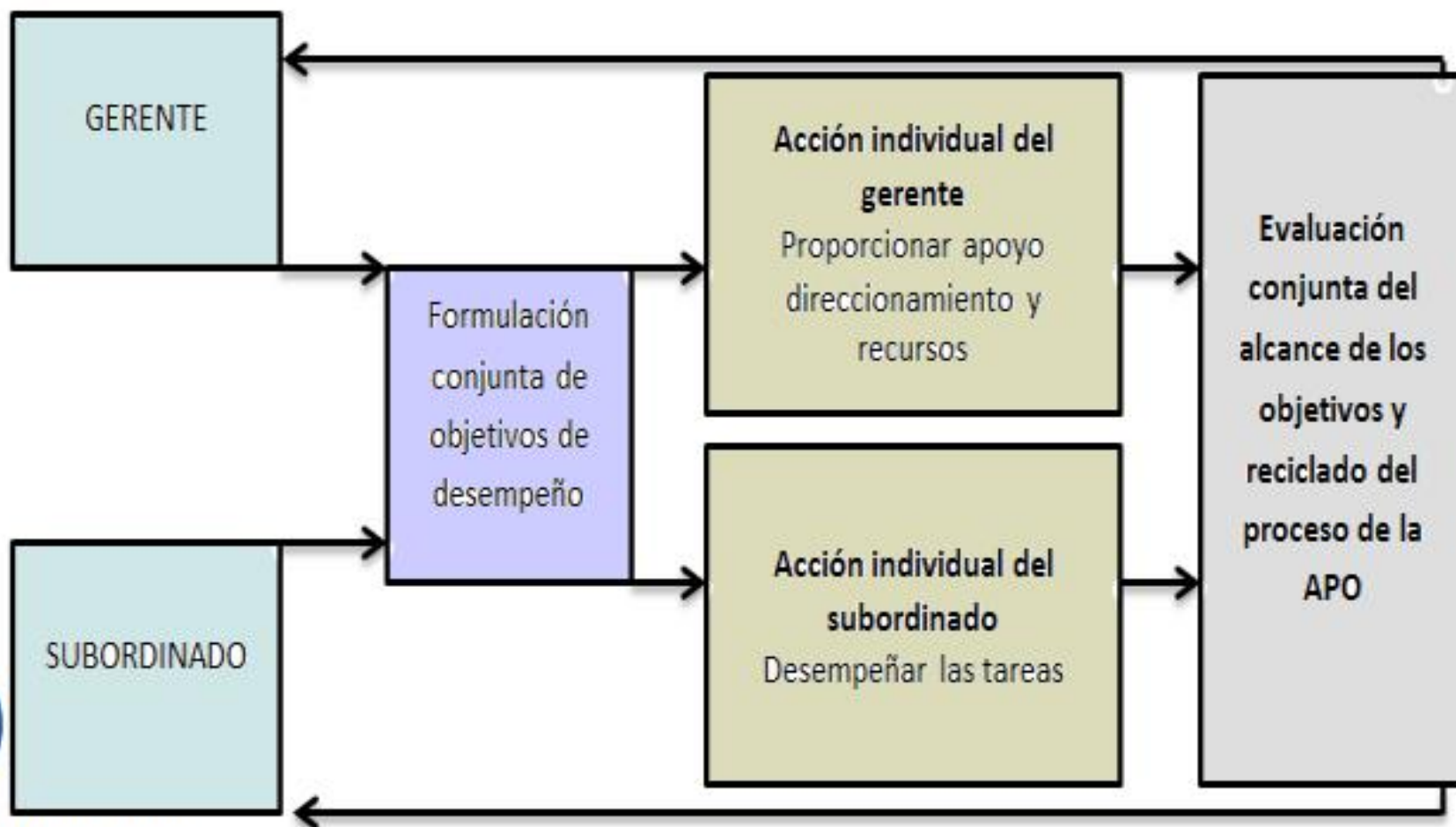
# APO

Proceso mediante el cual los gerentes y subordinados identifican objetivos en común, definen las áreas de responsabilidad en término de los resultados esperados y utilizan los objetivos como guías para su actividad.

*Peter Drucker padre de  
las APO: la  
Administración por  
objetivos*



# PROCESO ADMINISTRATIVO Y DEMOCRATICO DE LAS APO



# Definición por objetivos



Un objetivo es un enunciado escrito que expone los resultados que se deberán alcanzar dentro de un período determinado.

Cuantificado, difícil, relevante y compatible.



# EJEMPLOS



## ⇒ OBJETIVOS DE VENTAS:

- Suzuki espera vender 9.000 vehículos en el 2012
- Para el 2013 los objetivos ascienden a 20.000 uds.
- Para el 2014 esperan unas ventas de 30.000 uds.



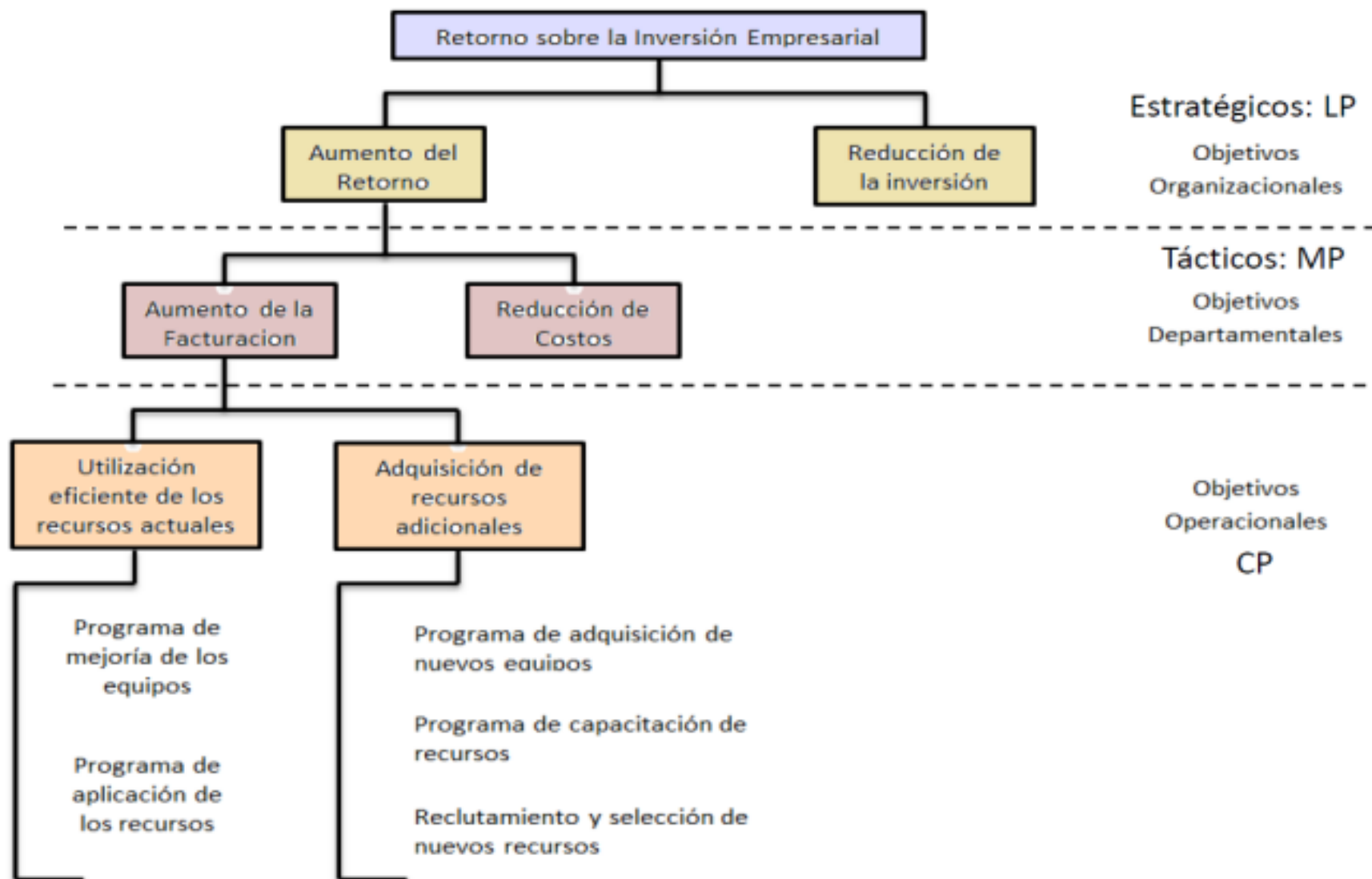
Todos estos objetivos de ventas se conseguirán con el lanzamiento de nuevos modelos

## ⇒ OBJETIVOS DE BENEFICIO:

- Espera incrementar un 33,9% su beneficio neto

Tabla 2.2. Ejemplo en la formulación de objetivos para la empresa Suzuki

# JERARQUÍA DE LOS OBJETIVOS







## **Establecimiento de estándares**

**Establece los criterios de evaluación o comparación, denominados estándares. Un estándar es una norma o un criterio que sirve de base para la evaluación o comparación de alguna cosa.**

# ¿Cómo llegamos a establecer estándares?



Un **estándar** puede ser definido **como** una unidad de medida **que** sirve **como** modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el **control**.

Los **estándares** representan el estado de ejecución deseado de los objetivos definidos de la organización.



# ¿Cómo llegamos a establecer estándares?



Los estándares no deben limitarse a establecer niveles operativos de los trabajadores, sino que, preferentemente, deben abarcar las funciones básicas y áreas clave de resultados

1.- Rendimiento de beneficios: comparación o relación entre las utilidades y el capital empleado en cada una de las funciones.

2.- Posición en el mercado. Estándares utilizados para determinar la aceptación de algún producto en el mercado, y la efectividad de las técnicas mercadológicas.

3.- Productividad: Este tipo de modelo debe establecerse no solo para el área de producción, si no para todas las áreas de la empresa.

4.- Calidad del producto. Este estándar se establece para determinar la primacía en cuanto a calidad del producto, en relación con la competencia.

5.- Desarrollo del personal. Su objetivo es medir los programas de desarrollo de la gerencia, y su efectividad.

6.- Evaluación de la actuación. Establece las condiciones que deben existir para que el trabajo, desempeñe satisfactoriamente; sirve para determinar, objetivamente, los límites de productividad del personal de la empresa.



# TIPOS DE ESTÁNDARES



## Tipos de estándares

Estándares de cantidad.

Volumen de inventario.  
Niveles de inventario.  
Número de horas trabajadas.



Estándares de calidad.

Control de calidad del producto.  
Especificaciones del producto.  
Control de calidad de la materia prima.



Estándares de tiempo.

Tiempo estándar de producción.  
Tiempo medio de almacenamiento.  
Estándares de rendimiento.



Estándares de costo.

Costo de producción.  
Costos de almacenamiento.  
Costo estándar.








# TÉCNICA DEL BSC

El **Balanced Scorecard** (BSC) es una herramienta de gestión que permite implementar la estrategia de una empresa a partir de una serie de medidas de actuación, permitiendo un control permanente sobre todos los factores de la organización, interrelacionando objetivos y relacionándolos con acciones concretas.

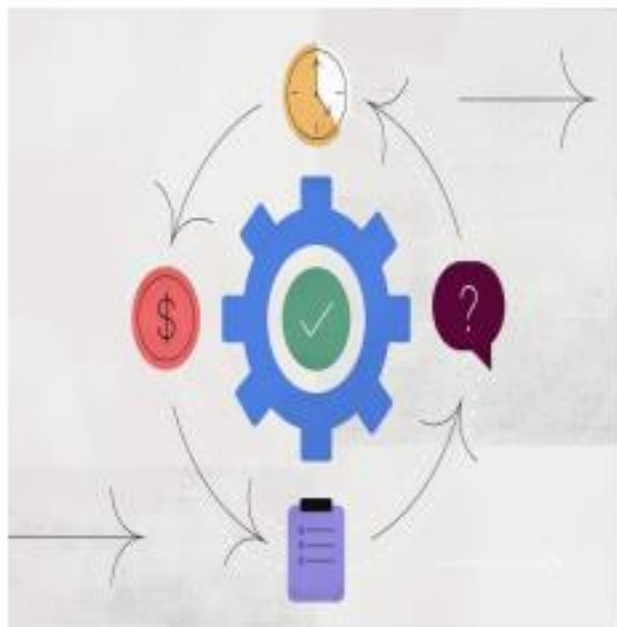
UN LAG ES UN RETRASO  
DE LA ACTIVIDAD  
SUCESORA

LEAD ES UNA  
MODIFICACIÓN DE UNA  
RELACIÓN LÓGICA QUE  
PERMITE LA ACELERACIÓN  
DE LA TAREA SUCESORA. ES  
TAMBIÉN LLAMADA  
HOLGADURA.



# Que se identifica con el BSC

UN LAG ES UN RETRASO  
DE LA ACTIVIDAD  
SUCESORA



LEAD ES UNA  
MODIFICACIÓN DE UNA  
RELACIÓN LÓGICA QUE  
PERMITE LA ACELERACIÓN  
DE LA TAREA SUCESORA. ES  
TAMBIÉN LLAMADA  
HOLGADURA.



# Que analizamos en un BSC?

## PERSPECTIVA FINANCIERA

¿Cuáles son los objetivos financieros para el crecimiento y la productividad?  
¿Cuáles son las principales fuentes de crecimiento?

## PERSPECTIVA DE CLIENTES

- ¿Quiénes son los clientes potenciales que generarán el crecimiento?
- ¿Cómo nos tienen que ver nuestros clientes para que nos sigan comprando?

## PERSPECTIVA OPERATIVA

- ¿Estamos entregando pedidos a tiempo?
- ¿Estamos produciendo con calidad?
- ¿Cumplimos con nuestros planes de producción?

## PERSPECTIVA DE GENTE

- ¿Tenemos al personal con las habilidades correctas?
- ¿Cuál es nuestro índice de rotación laboral?
- ¿Qué tan felices están nuestros empleados?



# BSC ALQUERIA



OBJETIVOS	ESTANDARES	INDICADORES	INICIATIVAS
Perspectivas financieras: Aumentar los ingresos	Aumento del 10 % en la utilidad neta	Estados financieros	Desarrollar nuevas políticas de crédito para los distribuidores
Perspectiva del cliente: Tener un ticket promedio alto	Aumentar el valor de cada compra en un promedio de 15 %	Valor de las facturas por cada venta individual	Mejorar la mezcla de productos y crear conjuntos de ofertas
Perspectiva de los procesos internos: Ofrecer diversas opciones de canales de venta	Transferir al menos 30 % de las ventas para los nuevos canales de venta	% de Ventas por canal	Implementar telemarketing y tienda virtual
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Contar con una fuerza de ventas calificada	Capacitar a 100 % del equipo de ventas	Número de certificados adquiridos por el equipo	Desarrollar asociación con una empresa de cursos en línea



# CASO JOYERIA LA ESTRELLA

Complete el BSC de La Joyería La Estrella teniendo en cuenta que es una empresa que se encuentra en crecimiento y ampliación de su cuota de mercado. Para lograrlo estableció un nuevo plan de objetivos basados en los siguientes estándares que van orientados a:

OBJETIVOS	ESTANDARES	INDICADORES	INICIATIVAS
<b>Perspectivas financieras:</b>	Aumentar en un 15 % la rentabilidad de la empresa		
<b>Perspectiva del cliente:</b>	Aumento del 20 % de promedio de visitas diarias a la tienda		
<b>Perspectiva de los procesos</b>	Aumentar el número de elogios en un 15 % y disminuir las quejas del SAC en un 80 %		
<b>Perspectiva de aprendizaje</b>	Reemplazar el 30 % de los vendedores		

# CASO EMPRESA E-COMMERCE



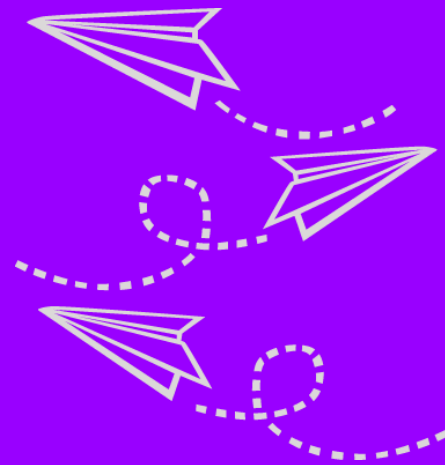
Complete el BSC de una empresa de E-Commerce teniendo en cuenta que es una empresa que se encuentra en crecimiento y ampliación de su cuota de mercado. Para lograrlo estableció un nuevo plan de objetivos basados en los siguientes estándares que van orientados a:

OBJETIVOS	ESTANDARES	INDICADORES	INICIATIVAS
<b>Perspectivas financieras:</b>	Aumentar en un 15 % las ventas netas y disminuir en un 10 % el coste operativo		
<b>Perspectiva del cliente:</b>	Aumentar en un 15 % el lanzamiento de nuevos productos cada trimestre		
<b>Perspectiva de los procesos</b>	Iniciar al menos cinco proyectos de desarrollo de nuevos productos cada mes		
<b>Perspectiva de aprendizaje</b>	Tener al menos dos profesionales con una maestría en el sector		

# CONCLUSIONES



- ❖ La fijación de estándares debe estar sujeto a los planes y objetivos empresariales. El administrador debe tener una visión amplia de su entorno, por lo que se recomienda hacer un estudio tipo PESTEL.
- ❖ El control de estándares es una herramienta de planificación y dirección que permite enlazar estrategias y objetivos con indicadores y metas para realizar con éxito la formulación e implantación estratégica.



**“Tienes que estar ardiendo con una idea, un problema o un mal que quieras corregir. Si no eres lo suficientemente apasionado desde el principio, nunca lo mantendrás”.**

---

**Steve Jobs**







FUNDACIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR

**SAN JOSÉ**

INSTITUCIÓN TECNOLÓGICA

FIN DE  
GRABACIÓN

# PARTICIPACIONES RELACIONADAS CON EL TEMA DE LA CLASE

Preguntas  
Inquietudes  
Experiencias personales  
Apreciaciones  
Comentarios  
Aportes



Material en la  
Plataforma

The background is a solid dark blue. It features several abstract, organic, light blue shapes that resemble liquid droplets or bubbles. A large white circle is centered on the left side of the image.

## **INICIO RECURSO MULTIMEDIA**

Para acceder a este video diríjase a la etiqueta de material de apoyo