

GESTIÓN INFORMÁTICA I



UNIDAD 1

CONCEPTOS BÁSICOS DE GESTIÓN Y ESTRATEGIA DE NEGOCIOS

PROFESOR (A): NATALIA MORALES ROSALES

Teoría General de la Administración?

- ▶ La TGA es el campo del conocimiento humano que se ocupa del estudio de la administración en general, independientemente si ésta se aplica en organizaciones sin fines o con fines de lucro. Por lo tanto la TGA estudia la administración de las organizaciones.

¿Qué es la Administración?

La palabra administración proviene del latín:

- ▶ *ad* que significa dirección, tendencia.
- ▶ *minister* que significa subordinación, obediencia.
- ▶ En ese sentido significa cumplimiento de una función bajo el mando de otro.

Por lo tanto, la administración, es el proceso cuyo objetivo es la coordinación eficaz de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad.

Definición actual de Administración

- ▶ Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr objetivos empresariales, satisfaciendo las necesidades del mercado.



Funciones de la administración



Funciones de la administración

Planear: Es la fase en la cual se determina anticipadamente que es lo que se va a hacer, esto incluye el establecimiento de objetivos, programas, políticas y procedimientos.

Organizar: Es la etapa en la cual se fijan las funciones y las relaciones de autoridad y responsabilidad entre las diferentes personas de una empresa.

Dirigir: Esta fase del proceso de administración, hace referencia a la forma como se imparten las órdenes o instrucciones a las personas de la empresa y se explica qué es lo que debe hacerse.

Evaluar: Proceso integral, sistemático, acumulativo y continuo que analiza el cambio o transformación que se produce por efecto de la aplicación de un plan o programa.

Controlar: Este proceso consiste en verificar si los resultados obtenidos son iguales o parecidos a los planes presentados, y permite básicamente avisar en forma oportuna si algo está fallando y además si resulta eficaz en el uso de los recursos.

Teoría organizacional



Frederick Taylor (1856 – 1915)



Henry Fayol (1841 – 1925)



Elton Mayo (1880 – 1949)

Teoría organizacional

► Fayol:

Henry **Fayol** (1841-1925), de origen francés, es para algunos el autor más distinguido de la teoría administrativa. Señaló que la **teoría administrativa** se puede aplicar a toda organización humana (universalidad). Se le considera el padre del proceso administrativo y creador e impulsador de la división de las áreas funcionales para las empresas.

Teoría organizacional

► Fayol:

Identificó cinco reglas o **deberes de la administración**:

- Planificación: diseñar un plan de acción para el mañana.
- Organización: brindar y movilizar recursos para la puesta en marcha del plan.
- Dirección: dirigir, seleccionar y evaluar a los empleados con el propósito de lograr el mejor trabajo para alcanzar lo planificado.
- Coordinación: integración de los esfuerzos y aseguramiento de que se comparta la información y se resuelvan los problemas.
- Control: garantizar que las cosas ocurran de acuerdo con lo planificado y ejecución de las acciones correctivas necesarias de las desviaciones encontradas.

Teoría organizacional

► Taylor:

Frederick Winslow **Taylor** nació en 1856 y murió en el año 1915. Fue un ingeniero mecánico y economista estadounidense, promotor de la organización científica del trabajo y es considerado el padre de la Administración Científica.

El estudio de estas operaciones las realizó mediante la observación de los métodos utilizados por los obreros; de sus observaciones surgieron hipótesis para desarrollar mejores procedimientos y formas para trabajar. Experimentó sus hipótesis apoyado por los empleados fuera del horario normal de trabajo; los métodos que comprobó mejoraban la producción y fueron puestos en práctica en el trabajo cotidiano, previa capacitación de los operarios.

Teoría organizacional

► Taylor:

- La teoría de la administración científica de Taylor, consiste en cuatro principios:
- **Planeación:** Reemplazar los métodos informales de trabajo, la improvisación por métodos basados en procedimientos científicos.
- **Preparación:** Seleccionar, entrenar, y desarrollar a cada trabajador de acuerdo al método planificado. Se debe preparar las máquinas y los equipos de producción así como la distribución física y la disposición racional de las herramientas y los materiales.
- **Control:** Se debe controlar el trabajo para asegurar que se ejecute de acuerdo a las políticas y normas establecidas y según el plan previsto. Se debe proveer de instrucciones y supervisión detallada, sobre el desempeño de las tareas.
- **Ejecución:** Dividir el trabajo en lo posible de manera igual entre mandos y trabajadores para que los mandos apliquen principios del gestión científico para planificar el trabajo y el desempeño de las tareas de los trabajadores.

Teoría organizacional

Mayo

“Teoría de las Relaciones Humanas”

George Elton Mayo fue un teórico social, sociólogo y psicólogo industrial especializado en teoría de las organizaciones, las relaciones humanas y el *movimiento por las relaciones humanas*.

La teoría de las relaciones humanas se origina por la necesidad de alcanzar una eficiencia completa en la producción dentro de una armonía laboral entre el obrero y el jefe, en razón a las limitaciones que presentan las teorías clásica y científica de la administración, que con el fin de aumentar la rentabilidad del negocio llegó al extremo de la explotación de los trabajadores.

Teoría organizacional

Mayo

Esta teoría tiene entre sus características más relevantes las siguientes:

- ▶ Estudia la organización como un grupo de personas.
- ▶ Hace énfasis en las personas.
- ▶ Se inspira en sistemas de psicología.
- ▶ Delegación plena de autoridad.
- ▶ Autonomía del trabajador.
- ▶ Confianza y apertura.
- ▶ Énfasis en las relaciones humanas entre los empleados.
- ▶ Confianza en las personas.
- ▶ Dinámica grupal e interpersonal

Teoría organizacional

Resumen



¿Qué es un proyecto?

- Definición: Se designa con el término de proyecto al plan y disposición detallados que se dispone para la ejecución de una determinada cosa o cuestión. El mismo consiste en un conjunto de actividades interrelacionadas y coordinadas que se enfocarán en el logro de aquellos objetivos específicos propuestos al comienzo y que estarán sujetos a un presupuesto y a un período de tiempo determinado.



Empresa

- Hay Diferentes formas de definirla, y siempre dependerá de la concepción que el empresario o emprendedor tenga de ella.

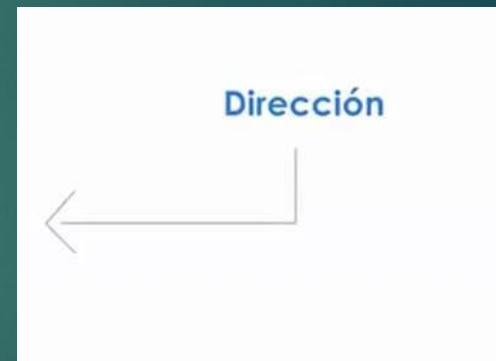


¿Qué es una empresa?



- ▶ **Definición:** Una de las definiciones más comunes de empresa habla sobre una organización capaz de transformar recursos de diferentes dimensiones en un resultado traducido en utilidades, estos recursos pueden ser humanos, tecnológicos físicos informacionales y recursos también de dirección capacidad ejecutiva nivel profesional y todo estos puestos disposición de una organización con el objetivo de obtener una utilidad.
- ▶ **Clasificación de empresas:**
 - **Empresas Sector Primario:** obtienen sus recursos a partir de la naturaleza. Hablaríamos de empresas ganaderas, agrícolas o pesqueras principalmente.
 - **Empresas Sector Secundario.** se dedican a la transformación de bienes. Aquí estarían las empresas industriales o de construcción.
 - **Empresas Sector terciario.** estas son las encargadas de prestar servicios directamente a los consumidores, ejemplo comercio, turismo o transporte.

Concepción Común de una Empresa



Objetivos de una Empresa.

- ▶ En términos Generales los objetivos la empresa se pueden ordenar de la siguiente manera, pero hay que recordar que los objetivos van mucho mas allá de la mera obtención de ganancias.
- ▶ Objetivos:

1.-
Continuidad.

Permanecer en el tiempo, poder continuar, mantenerse desarrollarse y crecer continuamente.

2.- Crecimiento.

Progreso, crecimiento de sus resultados en el tiempo.

3.-
Rentabilidad.

Consecuencia de todo lo anterior es la obtención de rentabilidad gracias al buen desarrollo del proyecto.

Nota: Continuidad es la esencia, Crecimiento es un requisito, Rentabilidad es el resultado final de una buena gestión del proyecto.

Misión, Visión, Valores



Misión

Define principalmente cual es la labor o actividad en el mercado, además se puede completar haciendo referencia al público hacia el que va dirigido y con la singularidad, particularidad o factor diferencial, mediante la cual desarrollara su labor o actividad la empresa.

¿Por qué existimos?

Misión, Visión, Valores



Características

- ▶ Corta: fácil de comprender
- ▶ Palabras sencillas
- ▶ Memorable
- ▶ Inspiradora: Motivar a nuestros empleados a seguirnos y además que nuestros clientes deseen hacer negocios con nosotros.
- ▶ Debe hablar de nosotros: que es lo que me hace diferente de las demás, por qué soy mejor que la competencia
- ▶ Hablar del mercado: Lugar del cliente y ver sus necesidades

Misión, Visión, Valores



Misión debe responder a las siguientes preguntas:



Misión, Visión, Valores



Visión

Define las metas que pretende conseguir en el futuro la empresa. Estas metas tienen por objetivo ser realistas y alcanzables, puesto que la propuesta de visión tiene un carácter inspirador y motivador.

Misión, Visión, Valores



Tipos de visión

- ▶ Cuantitativa: Cuanto quiero vender. \$
- ▶ Competitiva: ¿Cómo sobresalir?
- ▶ Superlativa: Ser la numero uno.

Misión, Visión, Valores



Valores

Son principios éticos sobre los que se asienta la cultura de la empresa, y nos permiten crear pautas de comportamiento de como será nuestra empresa.

Determina como vamos a comportarnos fuera y dentro de la empresa.

¿En qué creemos como empresa?

Misión, Visión, Valores



Características:

- ▶ No más de 10 valores para que sea creíble
- ▶ Compartidos, deben representar a todo el mundo
- ▶ Guiar nuestro comportamiento en todo momento ☐
Determina las expectativas

Como usar:

- ▶ Entrenar a mis empleados y reforzarlos
- ▶ Recompensar y además debe tener consecuencias

Misión, Visión, Valores



Ejemplos

MISIÓN Y VISIÓN COCA COLA

- ▶ **MISIÓN:** Refrescar al mundo en cuerpo, mente y alma. Inspirar momentos de optimismo y felicidad Crear valor y dejar huella positiva.
- ▶ **VISIÓN** Ser un excelente lugar para trabajar, en donde nuestro personal se inspire para dar lo mejor Formar una red de socios exitosa y crear lealtad mutua Ofrece bebidas que se anticipan y satisfacen los deseos y las necesidades de las personas.

Misión, Visión, Valores



VALORES COCA COLA

Integridad: ser auténticos

Calidad: Lo que hacemos, lo hacemos bien

Responsabilidad: Que suceda depende de uno mismo

Liderazgo: El coraje de forjar un futuro mejor

Colaboración: Potenciar el talento colectivo

Pasión: Comprometidos con el corazón y con la razón.

Misión, Visión, Valores



MISIÓN NIKE: Traer inspiración y la innovación de los atletas del mundo.

MISIÓN CCU: En CCU nos gusta el trabajo bien hecho, por el bien de las personas. Gratificar responsablemente a nuestros consumidores, en todas sus ocasiones de consumo.

VALORES CCU: Calidad Innovación Responsabilidad social

Análisis FODA



Un análisis FODA (o DAFO) es una herramienta diseñada para comprender la situación de un negocio a través de la realización de una lista completa de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Resulta fundamental para la toma de decisiones actuales y futuras.

El objetivo principal del análisis FODA es **identificar las líneas de acción y planes estratégicos** que son necesarios para alcanzar los objetivos de la empresa.

Análisis FODA



¿Para qué sirve el análisis FODA?

- El análisis permite tener un panorama más amplio de la empresa, desde las ventajas competitivas hasta las dificultades que pueden afectarla. El FODA crea un diagnóstico certero y útil para detectar problemas internos y externos, determinar el curso que deberá seguir la compañía y brindar mayor conocimiento acerca de las características de valor del negocio, tanto a los miembros del equipo como a los nuevos talentos.

El análisis FODA se divide en dos partes: interno y externo.

Análisis FODA

► Análisis FODA interno

En el diagnóstico interno se analizan las **fortalezas y debilidades** tomando en cuenta la estructura empresarial, la operatividad, la dirección y los aspectos financieros que influyen en el funcionamiento.

En este caso, las **fortalezas** son las características positivas de la empresa que sirven como inspiración o modelo a seguir. Son elementos diferenciadores y que hacen que la compañía se destaque del resto. En cambio, las **debilidades** son elementos negativos o puntos bajos de la empresa que pueden afectar en el cumplimiento de objetivos y dificultan la llegada de los resultados esperados.

Análisis FODA

► Análisis FODA externo

En el diagnóstico externo se analizan diferentes condiciones en las que su buen desarrollo no depende necesariamente de la empresa. Pueden presentarse como **amenazas u oportunidades** dependiendo del impacto que tengan en su operación. Algunos ejemplos podrían ser los factores sociales, ambientales, políticos o legales.

Las **amenazas** son aspectos negativos que afectan a la empresa y requieren un plan estratégico para prevenirse o aminorar su efecto. Las **oportunidades** son las situaciones o elementos positivos del entorno que debe aprovechar, ya que de ello depende atraer mayores inversiones o beneficios para su futuro y crecimiento.

Análisis FODA

FODA

FORTALEZAS

- Lo que la empresa hace bien
- Cualidades que diferencian de la competencia
- Recursos y elementos internos como la experiencia
- Bienes tangibles como propiedades, inversiones o tecnologías

OPORTUNIDADES

- Mercados desatendidos
- Pocos competidores en la industria o área
- Necesidad inmediata por los servicios o productos
- Cobertura de los medios de comunicación

Análisis FODA

DEBILIDADES

- Aspectos que la empresa carece
- Aspectos que la competencia hace mejor
- Recursos limitados
- Propuesta de venta poco clara

AMENAZAS

- Nuevos competidores
- Cambios fiscales, ambientales o legales
- Mala cobertura de los medios de comunicación
- Cambios de actitud de los clientes hacia la marca

Análisis FODA

► Ejemplos de análisis FODA



Análisis FODA

► Ejemplos de análisis FODA

Análisis FODA

ERP de Oracle

ORACLE®

Fortalezas

- Tiene un costo en el mercado mucho más accesible que el de sus competidores
- La marca se encuentra entre las más conocidas como líderes de software ERP

Debilidades

- Poca creatividad en comparación a los competidores en cuanto a la interfaz de usuario, quienes piensan más en la experiencia del consumidor
- No cuentan con completa conectividad con diferentes sistemas de dispositivos móviles

Oportunidades

- La fidelidad que tienen de sus consumidores debido a su costo y flexibilidad del sistema
- Las constantes actualizaciones en su sistema para mantenerse como líder en implementaciones ERP

Amenazas

- El gran posicionamiento que su competidor directo tiene en el mercado

Análisis FODA

► Ejemplos de análisis FODA

Análisis FODA

TACO BELL



Fortalezas

- Marca reconocida globalmente
- Buenas condiciones económicas para los propietarios de franquicias
- Prácticas sustentables
- Producto único diferenciador

Debilidades

- Mayores inversiones económicas
- Nuevos desafíos regulatorios
- Expansión de más marcas de comida rápida
- Rechazo de la sociedad a la comida rápida

Oportunidades

- Nuevos mercados internacionales
- Estabilidad en las bienes raíces
- Buena relación con nuevos socios
- Calidad en el menú

Amenazas

- Inestabilidad política
- Aumento en costos de alimentos
- Infracciones ambientales
- Surgimiento de más marcas de comida rápida

Análisis FODA



Cuando todas las características y puntos de la matriz FODA estén listos, es momento de pensar en las acciones siguientes para cada factor. Realizar este **plan estratégico** te ayudará a abordar las debilidades y amenazas, así como aprovechar las fortalezas y oportunidades.

¿Qué es la planificación estratégica?

- Planificación estratégica es el proceso en el que definimos y ejecutamos una ruta a largo plazo para el logro de los objetivos o propósitos organizacionales, a través del análisis de la situación presente y deseada a futuro, el entorno de la empresa y sus brechas existentes. Esta planificación se hace para responder a los cambios internos y externos, de manera que la empresa se mantenga competitiva en el mercado.

Planificación estratégica



LO QUE NO ES LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

- ▶ La Planeación Estratégica no es una herramienta de predicción o de pronóstico sobre las tendencias o eventos que sucederán en su organización. Si bien es cierto que para preparar la planeación estratégica, usualmente se tienen en cuenta pronósticos financieros, de producción, etc.
- ▶ La Planeación Estratégica no solo involucra decisiones futuras sino la toma de decisiones actuales y diarias que afectan el futuro.
- ▶ La Planeación Estratégica no elimina riesgos, solo los identifica y proporciona herramientas para una mejor toma de decisiones en cada caso.

Planificación estratégica



BENEFICIOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

- ▶ Permite que su organización actúe de forma proactiva y no reactiva
Da a todo el equipo un sentido de dirección
- ▶ Incrementa la rentabilidad y la cuota de mercado del negocio
- ▶ Aumenta la longevidad del negocio
- ▶ Aumenta la satisfacción laboral al dar sentido y propósito
- ▶ Establece una diferenciación y evita la convergencia competitiva
- ▶ Permite tomar mejores decisiones
- ▶ Incrementa la eficiencia operacional

Planificación estratégica



BENEFICIOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

- ▶ Identifica y establece prioridades para la organización.
- ▶ Establece una estructura para coordinar y controlar las actividades.
- ▶ Reduce los efectos y cambios adversos.
- ▶ Permite que todas las decisiones estén alineadas con los objetivos.
- ▶ Reduce el tiempo y los recursos que se invierten en la corrección de decisiones erróneas.
- ▶ Facilita la distribución del tiempo y los recursos.
- ▶ Fomenta una mejor comunicación entre los miembros del equipo.

MODELOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard (BSC/Cuadro de Mando Integral) 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.



¿Qué función cumple?

Como herramienta de gestión, el CMI cumple la función de prestar apoyo continuo a la toma de decisiones, contribuye a comunicar la estrategia e implica a las personas en su elaboración y seguimiento.

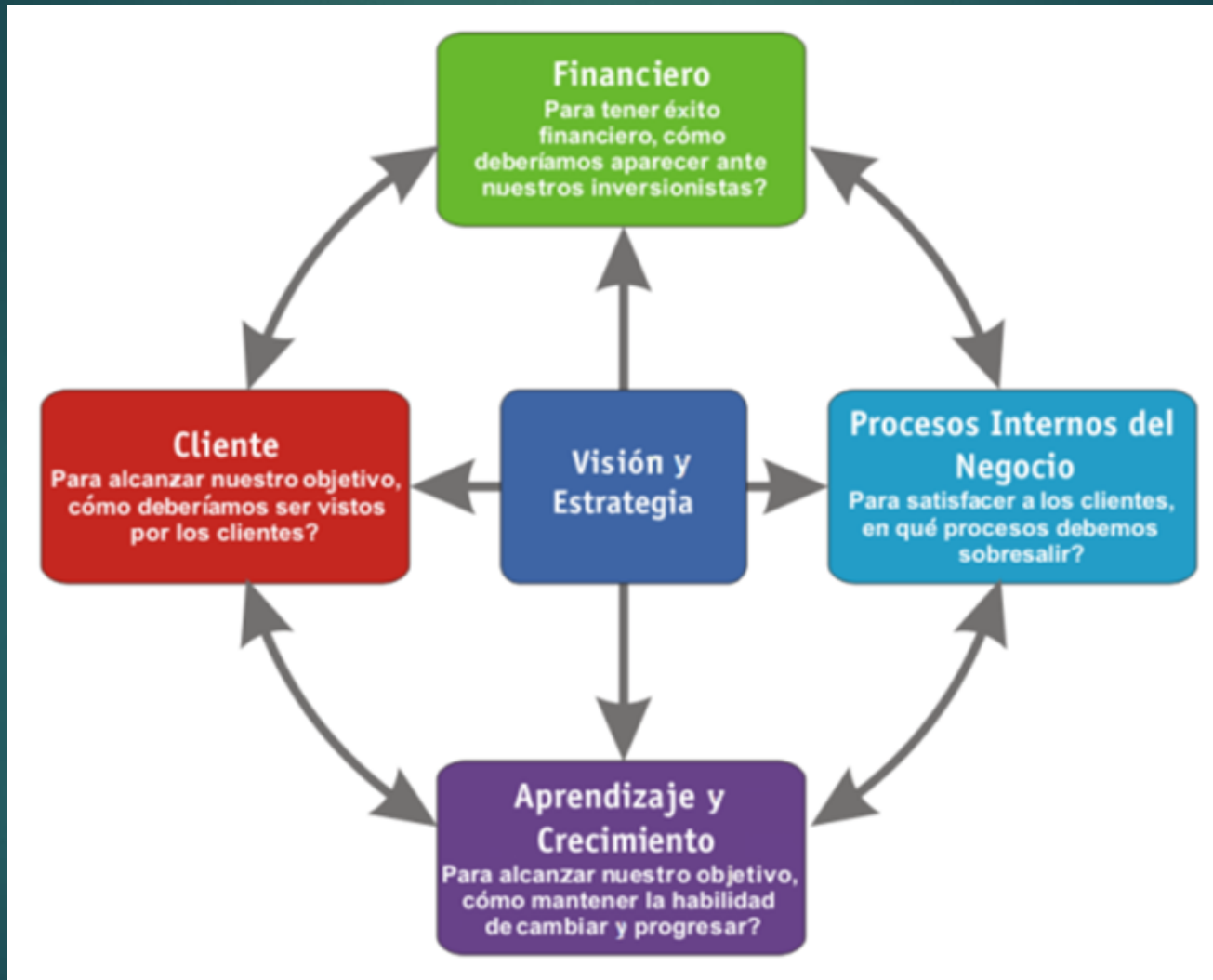
El CMI integra cuatro perspectivas o áreas claves y las relaciona con la misión, visión y objetivos.

¿Cuáles?

Las cuatro perspectivas son :

- ▶ La financiera,
- ▶ La de formación,
- ▶ Los procesos internos
- ▶ La relación con los clientes / usuarios.

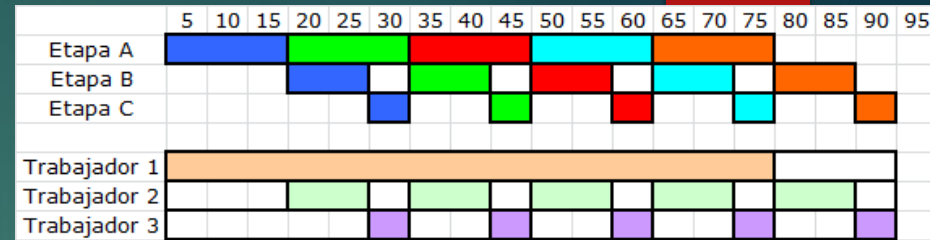
Balanced Scorecard/CMI



Herramientas para CMI

- ▶ La herramienta básica del CMI son los indicadores, es decir, índices que describen el comportamiento de diversas variables ya sea por cuantificación directa de una variable (primarios) o por comparación entre variables (secundarios).
- ▶ Es preferible que los indicadores sean de **naturaleza numérica**, ya que así permitirán el establecimiento de niveles de tolerancia o de desviaciones aceptables dentro del CMI.
- ▶ En la definición de los indicadores hay que escoger aquellos que sean: **relevantes, pertinentes, unívocos, objetivos, precisos y accesibles** (que el coste de obtenerlos no sea desorbitado).

Carta Gantt.



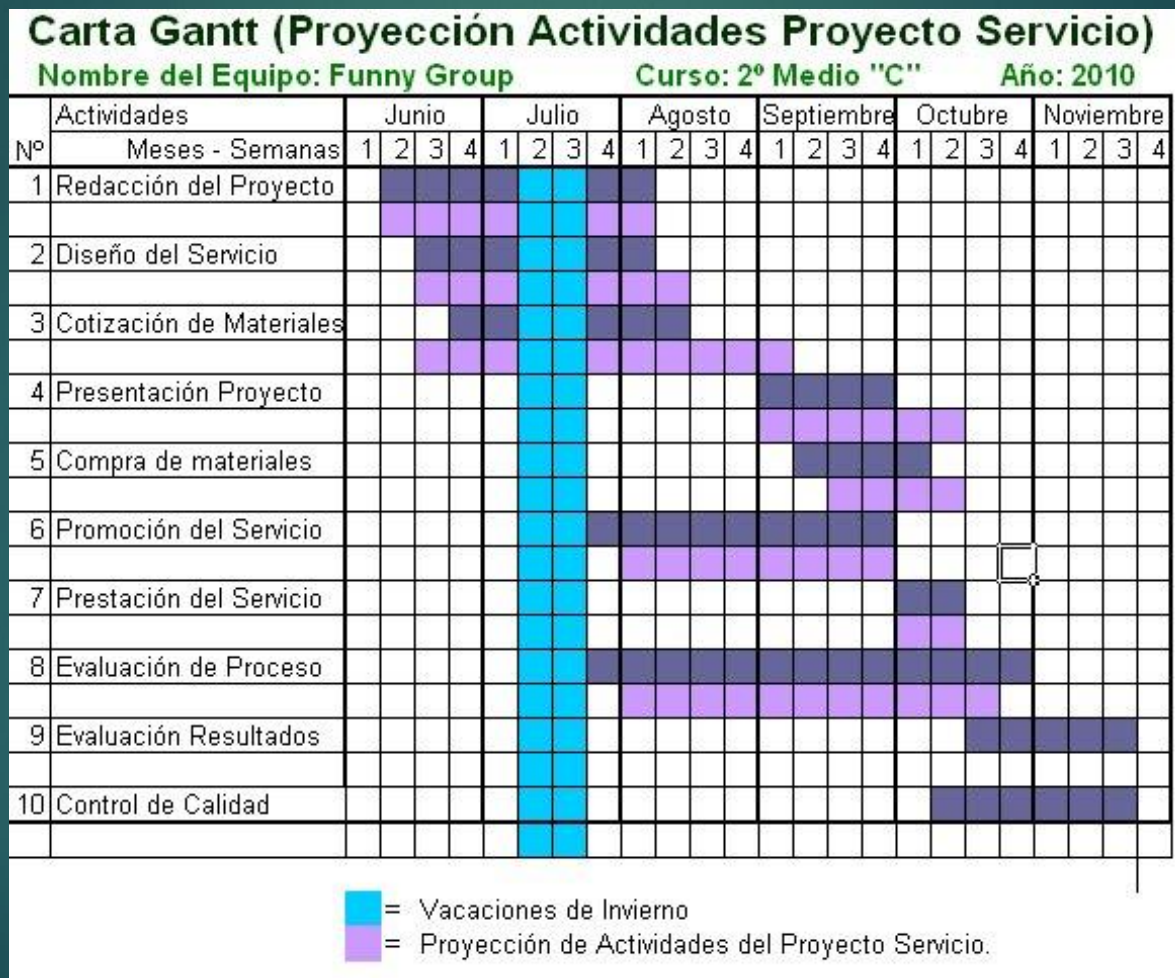
¿Qué es?

Es una herramienta de planificación de proyectos donde se representan las diferentes tareas con sus tiempos y personas responsables.

¿Que función Cumple?

- ▶ Permite plasmar el Plan de Acción
- ▶ Permite ordenar las actividades.
- ▶ Define el tiempo que nos tomará realizar cada una de ellas
- ▶ Define claramente las tareas asignadas a cada persona.
- ▶ Muestra un panorama general de avance y cumplimiento del proyecto.

Ejemplo de carta Gantt



Pasos para Confeccionar una Carta Gantt:

Pasos:

- ▶ Asignar un responsable del plan general (que velará porque cada uno cumpla sus tareas).
- ▶ Hacer una lista de las tareas necesarias para llevar a cabo un proyecto.
- ▶ Determinar una fecha de inicio y de término para cada actividad.
- ▶ Determinar a un responsable a cada actividad que se haga.

Ciclo de Deming

- ▶ Conocido con las **siglas PDCA** del inglés Plan, Do, Check, Act, provenientes de las palabras **Planificar, Hacer, Verificar y Actuar**. Consiste en un ciclo de mejora continua, basado en un método que describe uno a uno los cuatro pasos a seguir sistemáticamente para lograr dicha mejora continua, entendiendo como tal, al mejoramiento progresivo de la calidad.
- ▶ El ciclo está compuesto por cuatro etapas cíclicas, de forma tal que, al concluir la etapa final, se debe volver a la primera etapa y repetir nuevamente el ciclo, reevaluando periódicamente las actividades e incorporando las mejoras necesarias.



Etapas que forman el Ciclo Deming

► Planificar (Plan):

En esta fase se trabaja en la **identificación del problema o actividades susceptibles de mejora**, se establecen los objetivos a alcanzar, se fijan los indicadores de control y se definen los métodos o herramientas para conseguir los objetivos establecidos.

► Hacer (Do):

Se lleva a cabo lo planeado. Siguiendo lo estipulado en el punto anterior, se procede a seguir los pasos indicados en el mismo orden y proporción en el que se encuentran indicados en la fase de planificación.

► Verificar (Check):

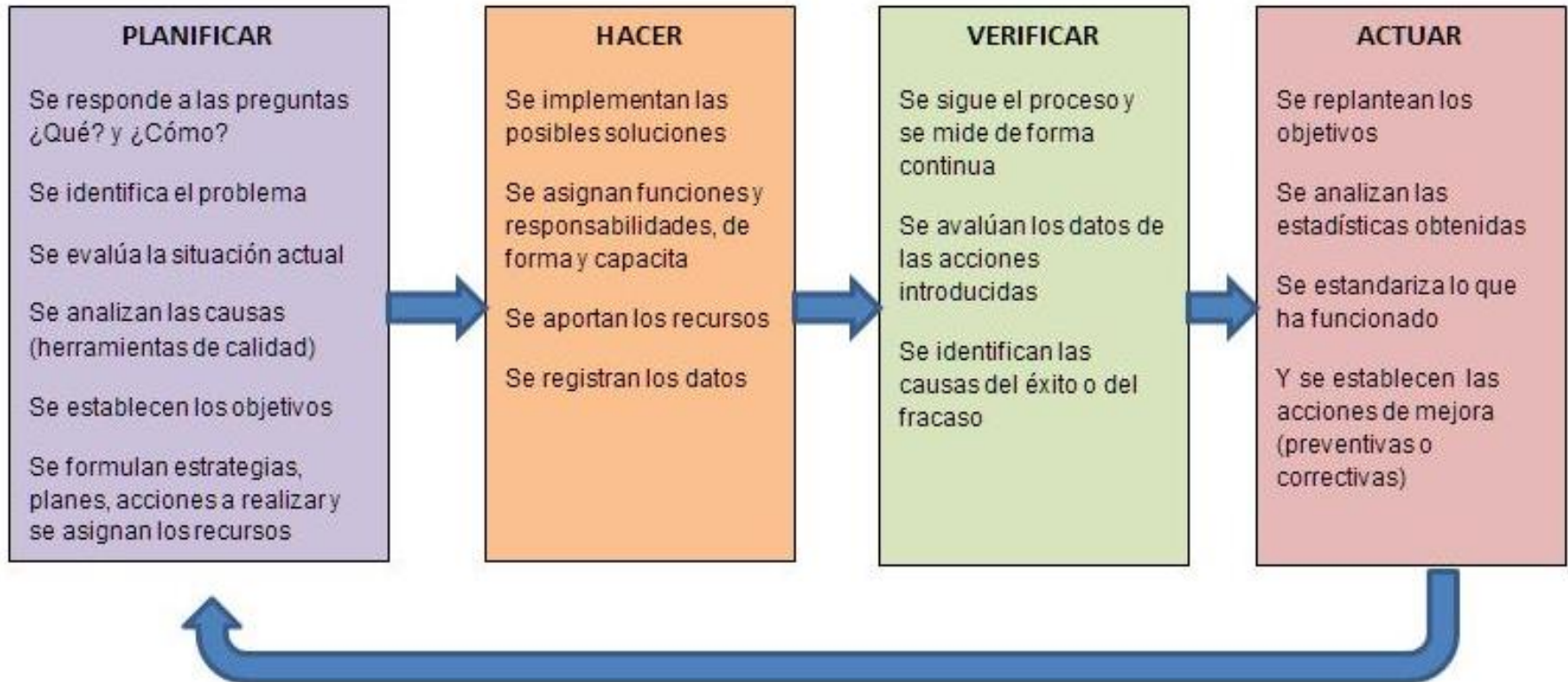
En este paso se debe verificar que se ha actuado de acuerdo a lo planeado así como que los efectos del plan son los correctos y se corresponden a lo que inicialmente se diseño.

► Actuar (Act):

A partir de los resultados conseguidos en la fase anterior se procede a recopilar lo aprendido y a ponerlo en marcha.

Ciclo de Deming

CICLO DE DEMING (CICLO PDCA O PHVA)



Ejemplos:

P – PLANIFICAR

Debo dirigirme a mi nuevo lugar de trabajo.

Estudio el trayecto que debo recorrer, los diversos medios de transporte y los tiempos de recorrido.

Decido salir de casa a las 7,00 para llegar al trabajo a las 8,00.

D – EFECTUAR

Salgo de casa a las 7,00 pero pierdo el autobús por unos segundos.

C – VERIFICAR

Después de haber perdido el autobús, ¿a qué hora llego?. A las 8,05, es decir, tarde.

A – ACTUAR

Decido repetir el ciclo con un nuevo PLAN.



Ejemplos:

Ciclo de Deming

Planificar:

- **Objetivo:** Captar al menos \$40,000.00 en clientes nuevos al mes

- **Recursos:** Material publicitario, computadora portátil, automóvil utilitario y representante de ventas

- **Métodos de trabajo:** Código de vestido, instructivo de presentación, lista de menús, lista de precios vigente, formato para identificación de necesidades del cliente y agenda



Hacer:

- Ejecutar los planes siguiendo los métodos establecidos.

- Medir los ingresos generados al mes con clientes nuevos.

Promoción



Actuar:

- Establecer acciones correctivas, preventivas o de mejora

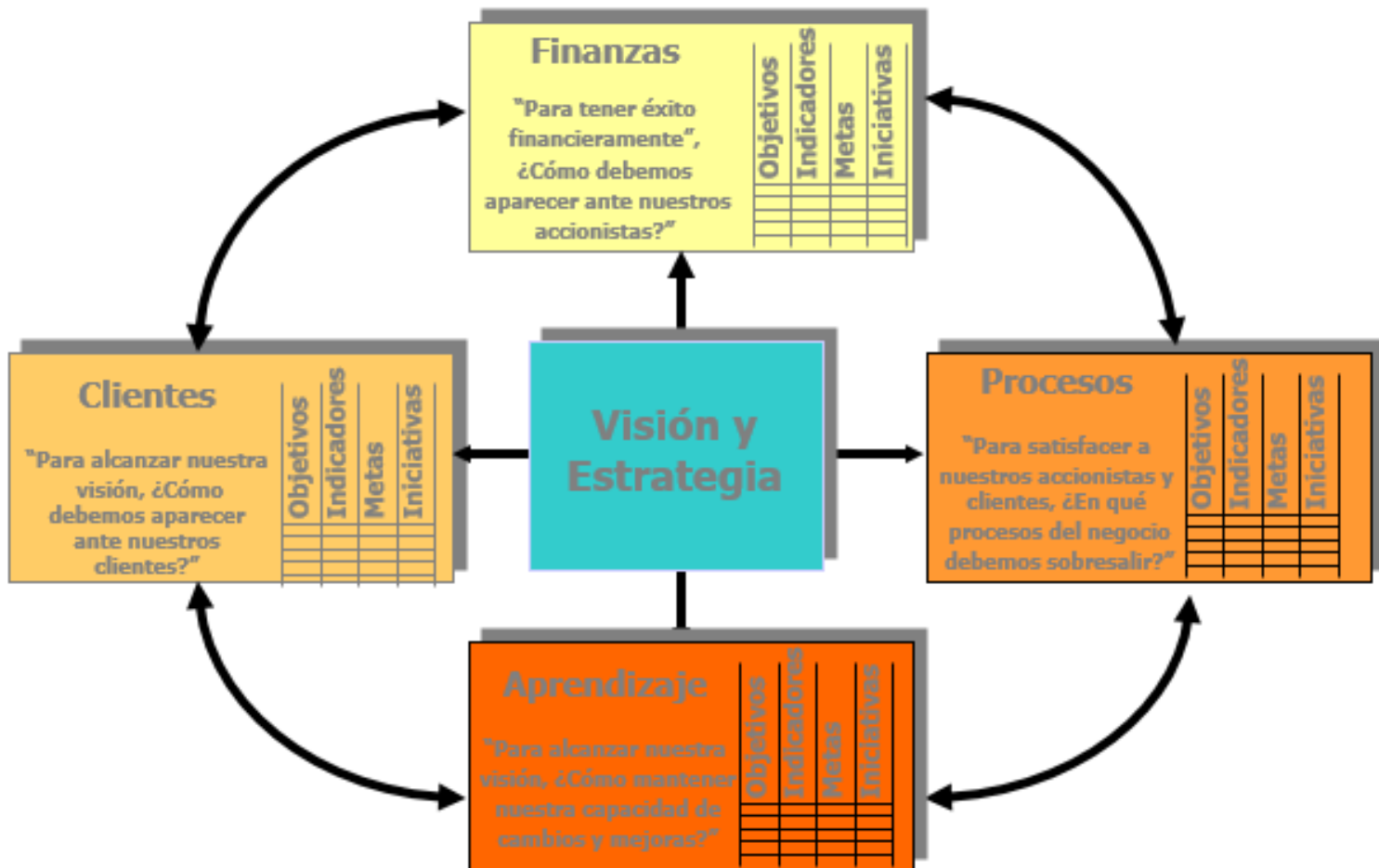


Verificar:

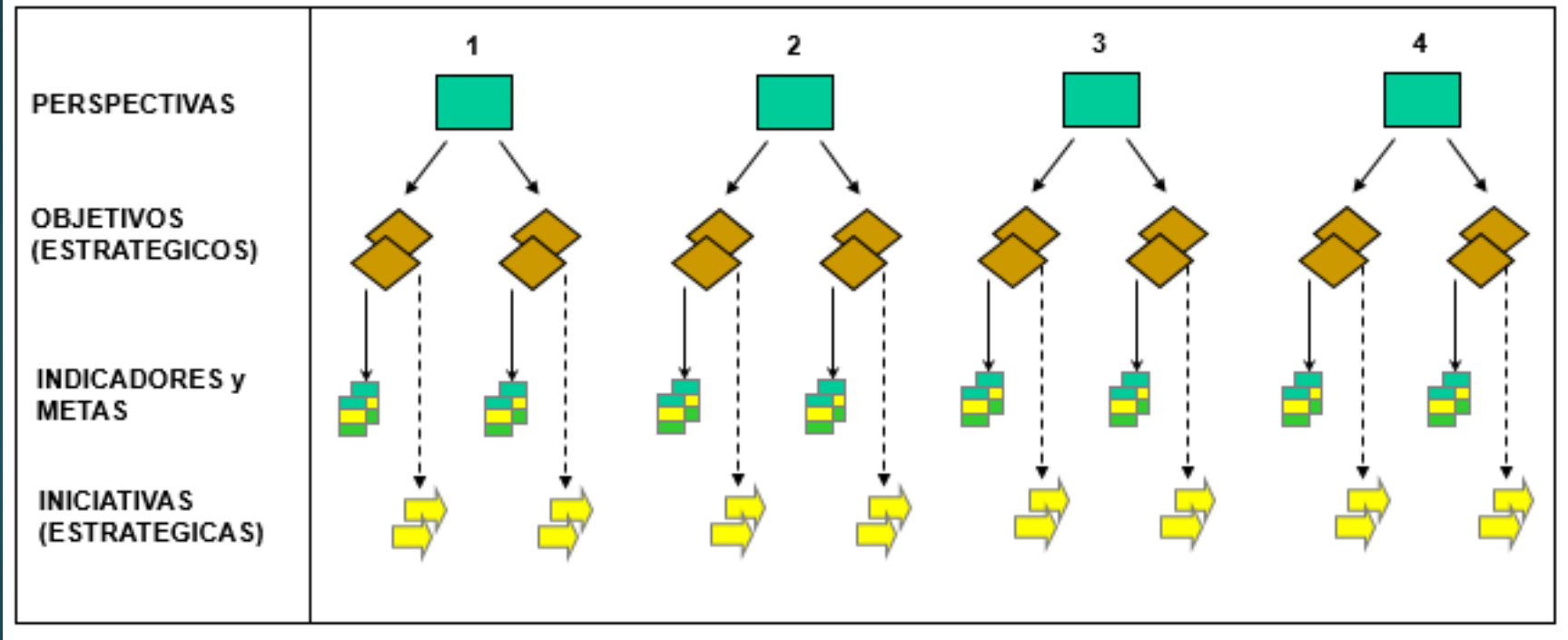
- Cada mes revisar los ingresos generados al mes con clientes nuevos para determinar si se está alcanzando el objetivo de \$40,000.00

Balanced Scorecard,

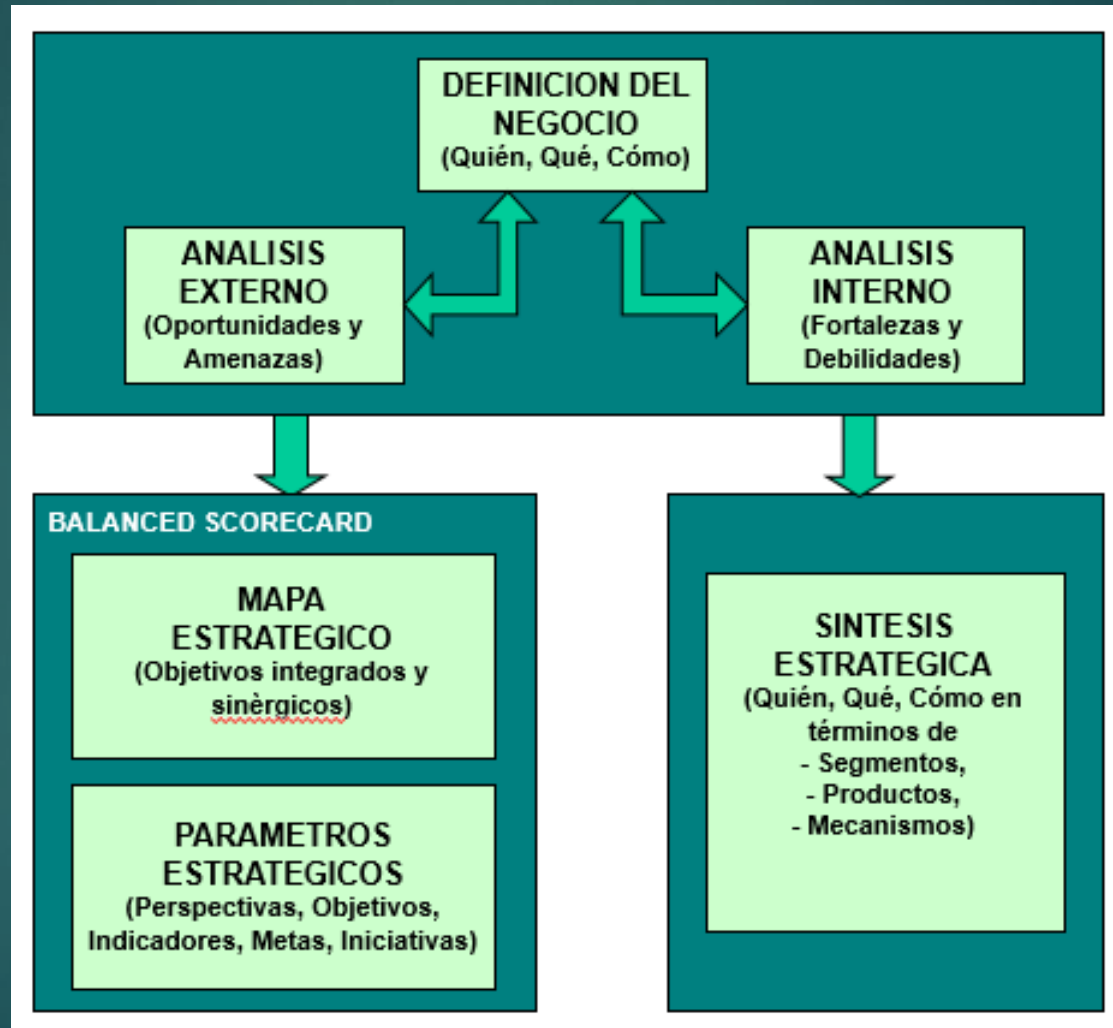
Como aplicarlo para mejorar la Gestión Estratégica de su empresa



Modelo general de datos en BSC



Planeamiento Estratégico



Terminología del Balanced Scorecard (BSC)

Relación Causa y Efecto: El flujo natural de interpretación comercial de un nivel inferior a un nivel superior dentro de o entre perspectivas. Por ejemplo, la formación de empleados en relación con la perspectiva del cliente conduce al mejor servicio al cliente que por su parte conduce a resultados financieros mejorados.

Meta: Un logro total que es considerado crítico para el éxito futuro de la organización.

Medición: Un modo de supervisar y rastrear el progreso de objetivos estratégicos de los proyectos conectados con los de la organización.

Objetivos Meta: Lo que expresamente debe ser hecho para ejecutar la estrategia

Terminología del Balanced Scorecard (BSC)

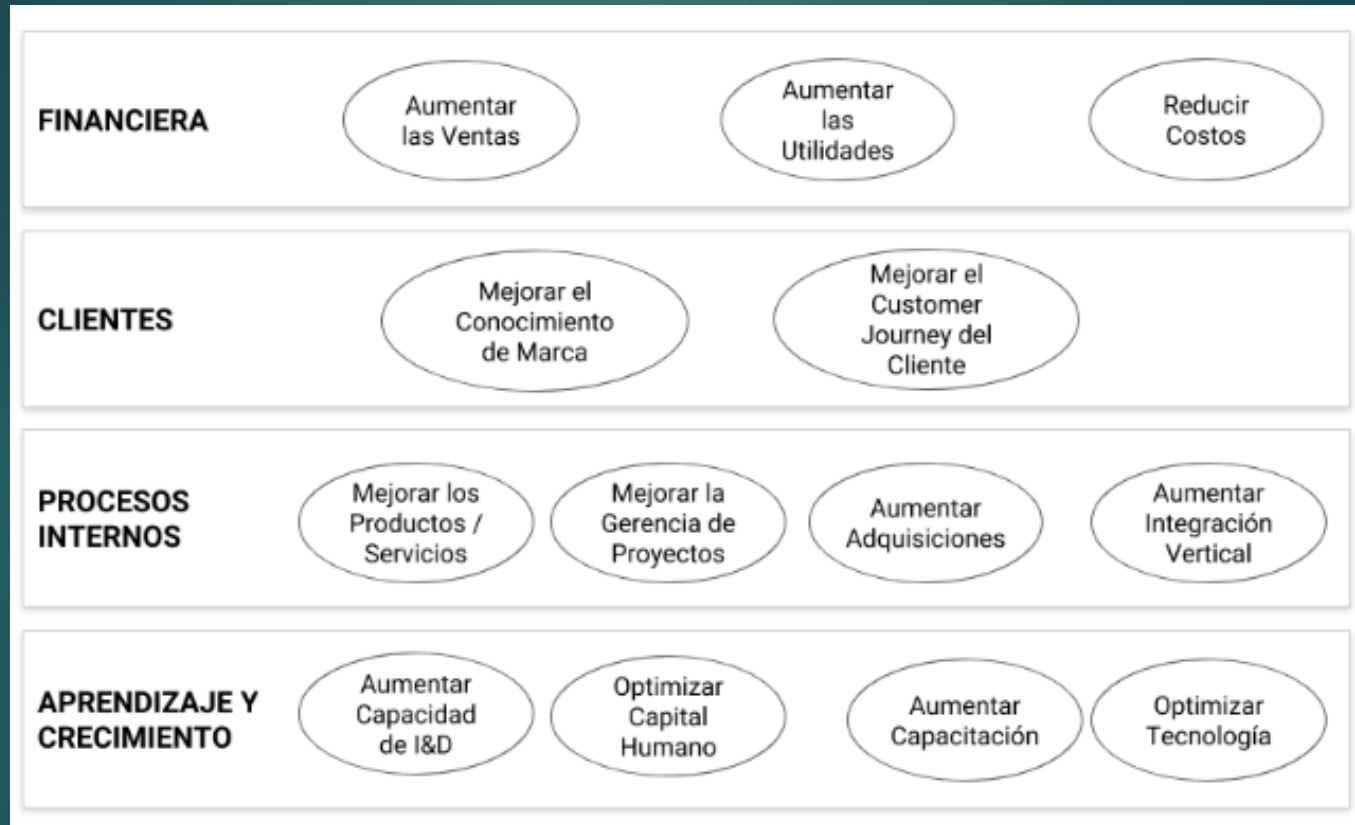
- ▶ **Perspectivas:** Son los diferentes puntos de vista (cuatro o cinco) que conducen a la organización.
- ▶ **Red Estratégica (Mapa):** Es un marco lógico para organizar una colección de objetivos estratégicos (considerando las perspectivas). Todo ello unido en una relación de causa y efecto. La red estratégica es el fundamento para construir el BSC donde se deben conectar el mapa corporativo, el mapa funcional y el de proyectos.
- ▶ **indicador de gestión** o indicador de desempeño (KPI, por sus siglas en inglés) es una forma de medir si una organización, unidad, proyecto o persona está logrando sus metas y objetivos estratégicos.

El proceso de desarrollo del *Balance Scorecard* en una empresa implica varios pasos, que podríamos resumir así:

- ▶ Establecer una visión clara del futuro
- ▶ Definir los objetivos estratégicos
- ▶ Determinar los factores críticos del éxito
- ▶ Seleccionar indicadores para medir y seguir el rendimiento
- ▶ Establecer metas, planes de acción e iniciativas
- ▶ Todo esto, en relación a cada una de las 4 perspectivas.

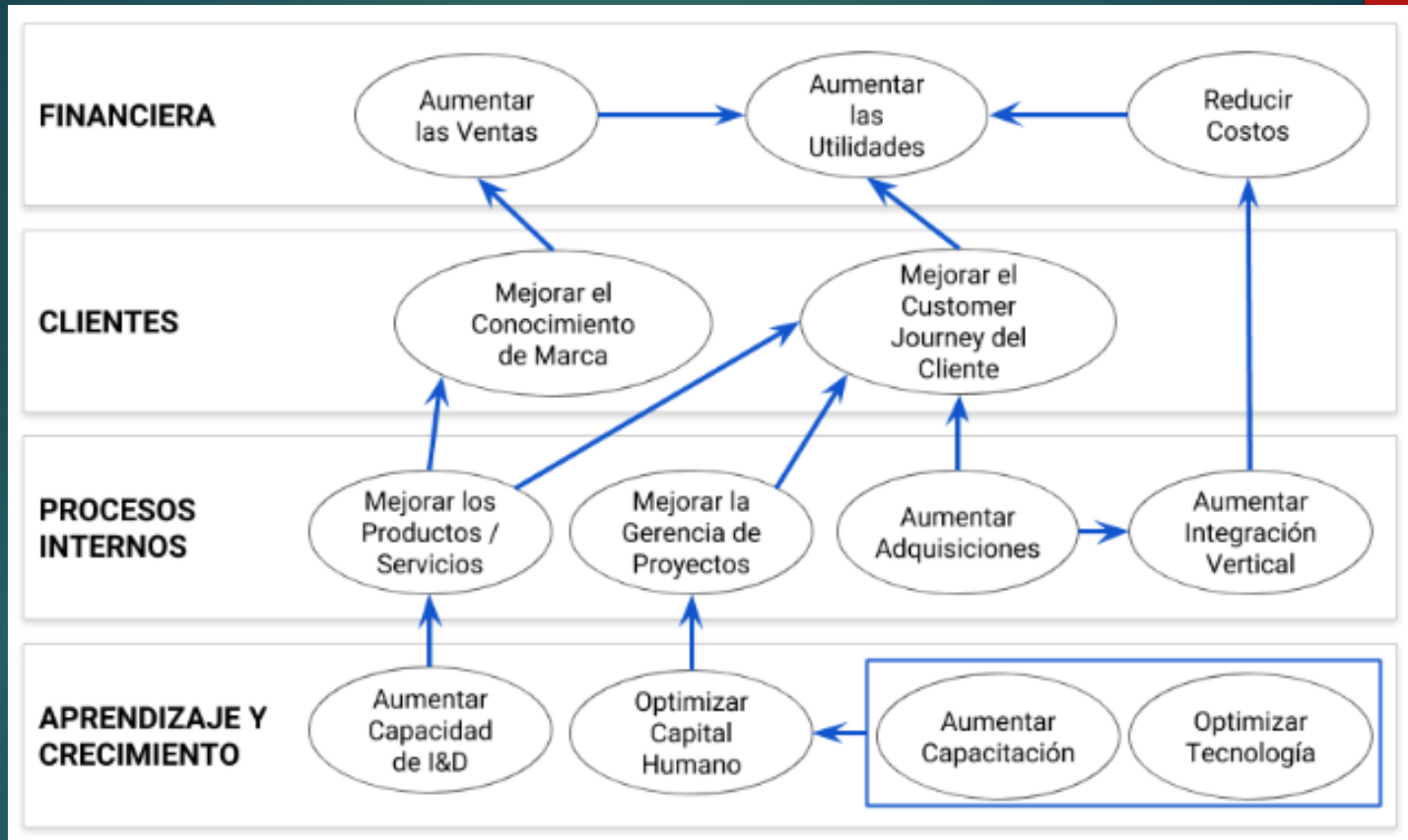
¿Cómo se elabora un Mapa Estratégico en el Balanced Scorecard?

► Paso 1: Añadir los objetivos estratégicos y las perspectivas



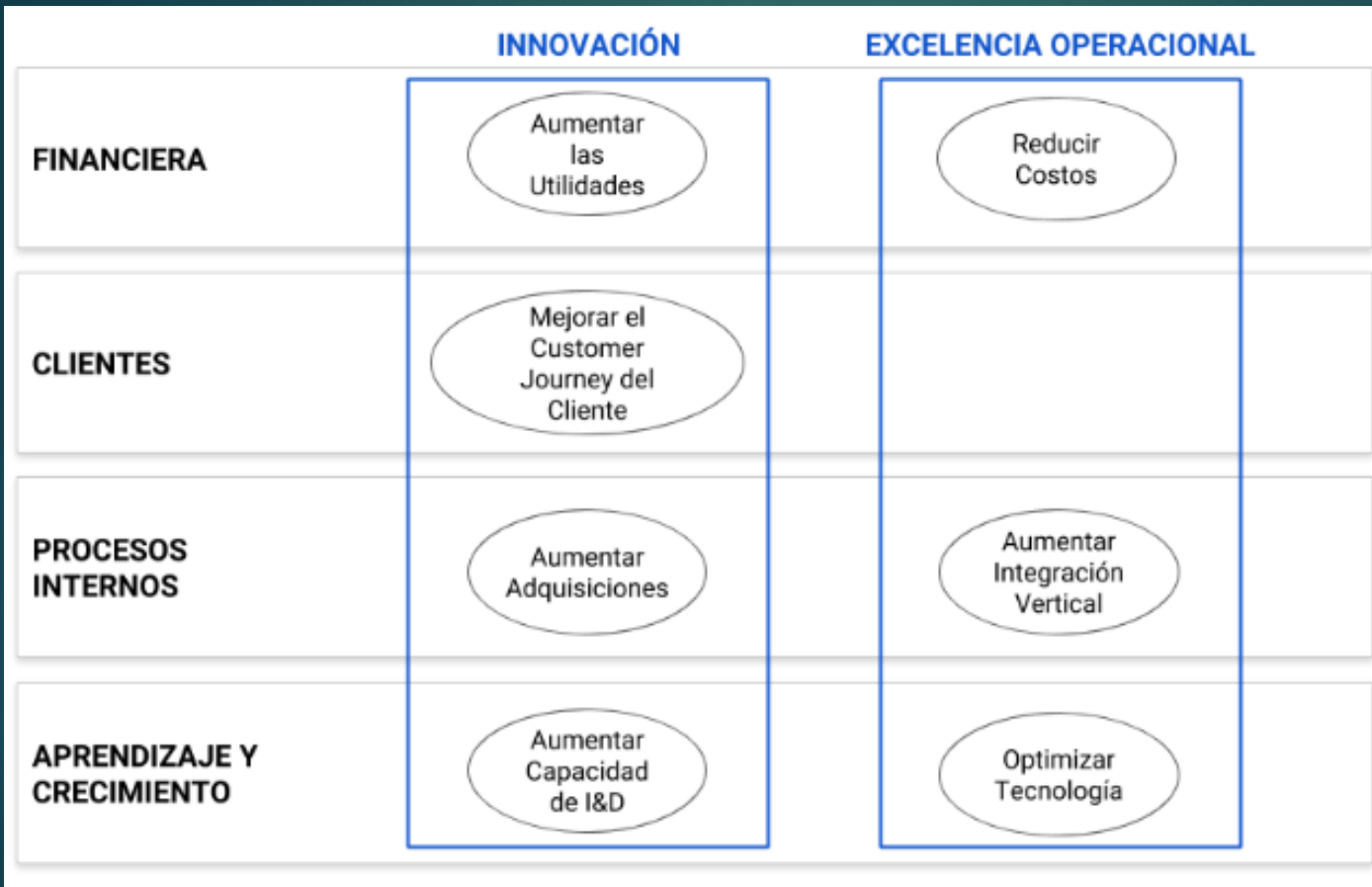
Cada objetivo estratégico en su cuadro de mando integral está representado por una forma, generalmente un ovalo.

Paso 2: Adicionar las relaciones Causa - Efecto



La mayoría de mapas estratégicos incluyen flechas entre los objetivos para mostrar su relación de causa y efecto. Al seguir los caminos de las flechas, se puede observar cómo los objetivos en las perspectivas de la parte inferior impulsan el éxito de los que se encuentran en la parte superior

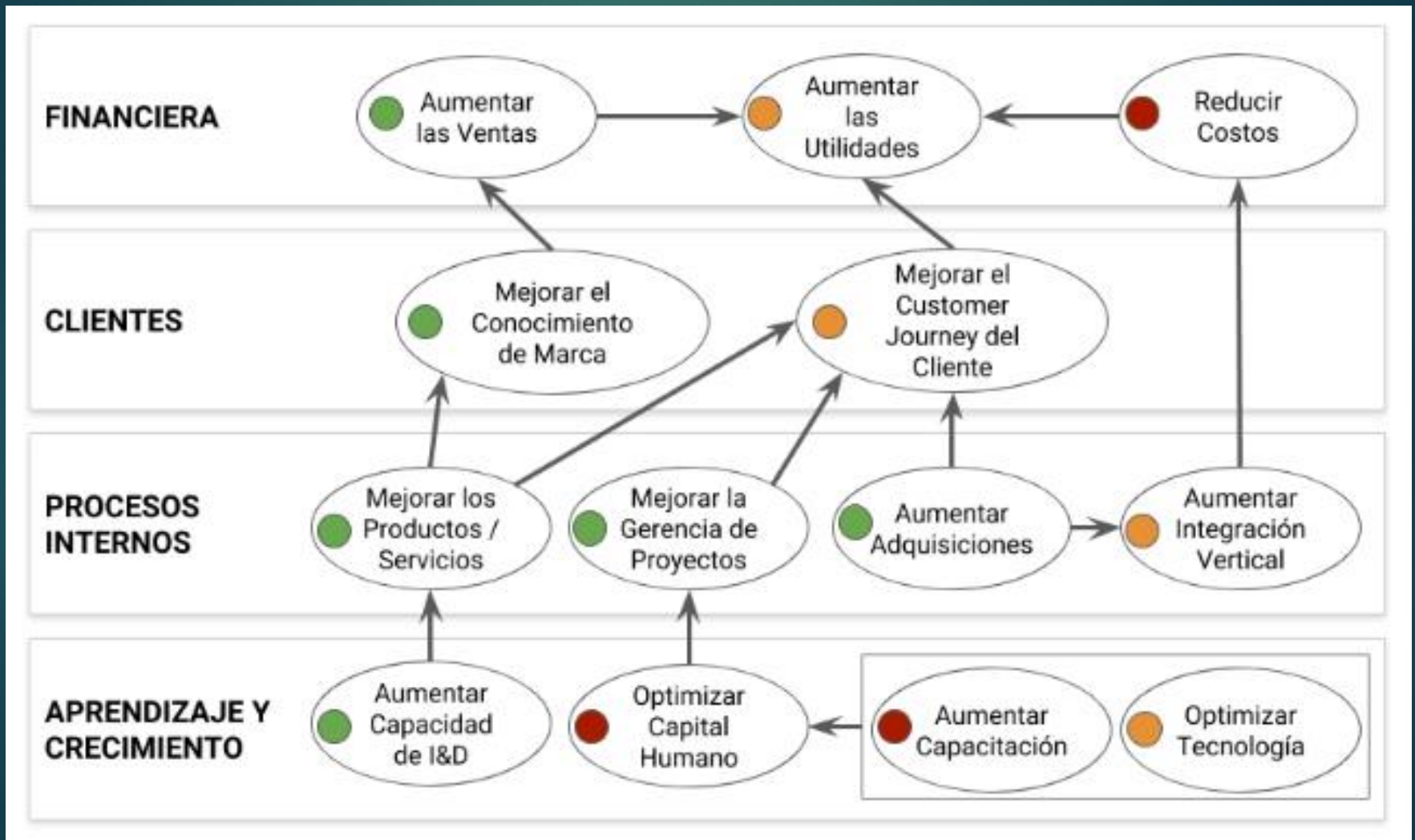
Paso 3: Temas o Líneas Estratégicas



- Excelencia Operacional.
- Cultura de seguridad
- Sostenibilidad
- Innovación y Liderazgo Tecnológico

Algunos mapas estratégicos tienen temas o líneas estratégicas. Estos representan los tres o cuatro enfoques estratégicos generales de su organización. Los temas agrupan verticalmente los objetivos relacionados en todo su mapa estratégico.

Paso 4: Mostrar y hacer seguimiento al desempeño



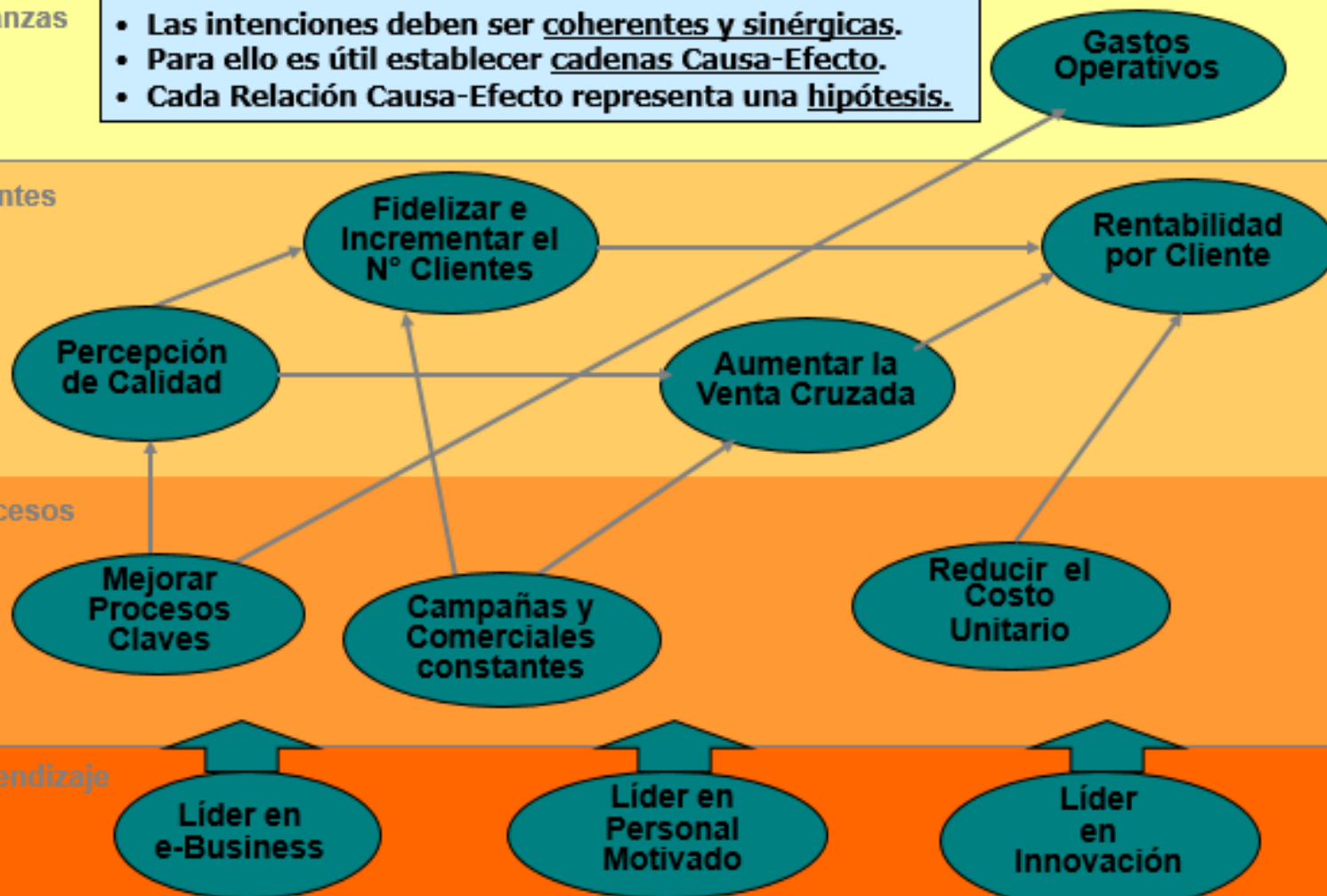
Finanzas

- Las intenciones deben ser coherentes y sinérgicas.
- Para ello es útil establecer cadena Causa-Efecto.
- Cada Relación Causa-Efecto representa una hipótesis.

Cientes

Procesos

Aprendizaje



Ejemplo de mapa estratégico de cervecería artesanal



OBJETIVOS	METAS	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

ejemplo de mapa estratégico de una joyería

OBJETIVOS	METAS	INDICADORES	INICIATIVAS
Perspectivas financieras: Aumentar la rentabilidad	Aumentar en un 15 % la rentabilidad de la empresa	Estados financieros	Negociar asociaciones de ventas a plazos con empresas de tarjetas de crédito
Perspectiva del cliente: Tener una tienda más atractiva para los clientes	Aumento del 20 % de promedio de visitas diarias a la tienda	Recuento de los clientes	Mejorar la exposición de las joyas de las vidrieras e invertir en las redes sociales
Perspectiva de los procesos internos: Ser una referencia en la atención	Aumentar el número de elogios en un 15 % y disminuir las quejas del SAC en un 80 %	Análisis estadístico de los informes del SAC	Rediseñar el proceso de atención
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Tener una fuerza de ventas con profesionales con experiencia	Reemplazar el 30 % de los vendedores	Número de contratos x despidos	Iniciar el proceso de reclutamiento y selección

ejemplo de mapa estratégico de una empresa de e-commerce

OBJETIVOS	METAS	INDICADORES	INICIATIVAS
Perspectivas financieras: Aumentar las ventas y reducir los costos	Aumentar en un 15 % las ventas netas y disminuir en un 10 % el coste operativo	Estados financieros	Negociar con los proveedores
Perspectiva del cliente: Ser una referencia por la variedad de productos	Aumentar en un 15 % el lanzamiento de nuevos productos cada trimestre	Número de nuevos productos lanzados por trimestre	Crear un comité de innovación y desarrollo
Perspectiva de los procesos internos: Ser capaz de desarrollar nuevos productos constantemente	Iniciar al menos cinco proyectos de desarrollo de nuevos productos cada mes	Informes de proyectos de innovación	Adquirir un software específico para la gestión de desarrollo de productos
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Contar con personal altamente calificado en el desarrollo de productos	Tener al menos dos profesionales con una maestría en el sector	Número de profesionales de empresas con un título de maestría en el sector	Seleccionar un empleado para recibir una beca de maestría y contratar a otro con una maestría en el sector

Síntesis estratégica

Los Clientes, en términos de los SEGMENTOS a cubrir y los que NO serán cubiertos.

Q
u
i
é
n

Individuos y hogares. No restaurantes ni oficinas.

Los Productos o Servicios como LINEAS DE NEGOCIO a ofrecer a los clientes y aquellos que NO se ofrecerán.

Q
u
é

Vender Café. No maquinas de hacer café.
Capacitar a los minoristas para que enseñen al consumidor final la manera de usar las máquinas.

Los Medios o Mecanismos que representen OPERACIONES O POLITICAS que harán realidad las líneas de negocios.

C
ó
m
o

Subcontratar la fabricación de las máquinas Nespresso con una prestigiosa fábrica de equipos originales.
Concentrarse en la producción de cápsulas de café de alta calidad.
Vender la máquina de Nespresso por medio de minoristas prestigiosos como Harrods, Galeries Lafayette y Bloomingdale's
Vender las cápsulas de café directamente por medio del Club Nespresso.

Indicadores y metas

Los indicadores son piezas necesarias e imprescindibles en la definición, implementación y control de la estrategia de una organización.

Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, indica que tan cerca se encuentra de esa referencia, pudiendo señalar una desviación sobre la cual es necesario tomar acciones correctivas o preventivas según el caso.

Indicadores y metas

CARACTERÍSTICAS DE UN BUEN INDICADOR

- ▶ Sirve a un propósito
- ▶ Es objetivo
- ▶ Es sensible
- ▶ Es específico
- ▶ Es inequívoco en su significado
- ▶ Puede obtenerse sin dificultad
- ▶ Es consistente en el transcurso del tiempo
- ▶ Se obtiene oportunamente
- ▶ Es preciso
- ▶ Es transparente

Composición de un indicador

Un indicador correctamente compuesto contiene las siguientes características.

Nombre: La identificación y diferenciación de un indicador es vital, y su nombre, además de concreto, debe definir claramente su objetivo y utilidad.

Forma de cálculo: cuando se trata de indicadores cuantitativos, se debe tener muy claro la fórmula matemática para el cálculo de su valor, lo cual implica la identificación exacta de los factores y la manera como ellos se relacionan.

Unidades: La manera como se expresa el valor de un indicador esta dado por las unidades, las cuales varían de acuerdo con los factores que se relacionan.

Glosario: Es fundamental que el indicador se encuentre documentado en términos de especificar de manera precisa los factores que se relacionan en su cálculo.

Composición de un indicador

Ejemplo: Eficacia mensual en ventas

- Nombre: Eficacia mensual en ventas

- Fórmula:

$$\text{Eficacia mensual en ventas} = \frac{\text{Total clientes que compraron}}{\text{Total clientes visitados}} \times 100$$

- Unidad: Porcentaje (%)

- Glosario

Indicador de eficacia mensual en ventas: Mide porcentualmente la eficacia del vendedor, relacionando el total de clientes que efectúan la compra, con el total de clientes que visitó durante un mes determinado.

Total clientes que compraron: Corresponde a la cantidad total de clientes que realmente efectuaron la compra del producto ofrecido, durante el mes determinado.

Total clientes visitados: Corresponde al total de clientes visitados por el vendedor en el mes objeto de análisis. En caso de que visite más de una vez a un cliente, se considerará como una visita realizada a un nuevo cliente. Por tanto, el total de clientes visitados equivale al total de visitas realizadas.

Supongamos entonces que un vendedor, en el mes de febrero de 1997, logró que 35 clientes compraran el artículo en cuestión, y para ello realizó 85 visitas. El valor de nuestro indicador sería el siguiente:

$$\text{Eficacia mensual en ventas} = \frac{35}{85} \times 100 = 41.18\%$$

Lo cual significa que este vendedor realiza cien visitas para lograr vender 41.18 artículos o debe visitar en promedio 2.43 veces ($100 / 41.18$) a cada cliente para convencerlo de efectuar la compra. Tal como se ha dicho, es



Revisar plantilla de indicador

Actividad:

- 1) Leer capítulos 2, 4, 5, 6, 7 del libro Indicadores de gestión (LMS).
- 2) Aplicar síntesis estratégica en sus proyectos.
- 3) Leer diapositivas BSC_0.3 y BSC_04

Próxima clase: Indicadores y Metas

