



# **VISIÓN FUNDAMENTAL DE LA ESTRATEGIA**

## **Formulación, Implementación y Control**

*"La mejor forma de predecir el futuro es crearlo"*

**Expositor:**  
**MBA Rafael Pomalima Rodriguez**

*... "La empresa que no sepa imaginar el futuro, no estará ahí para disfrutarlo"...*

---

## Hamel y Prahalad

- El campo estratégico plantea numerosos aspectos que pueden estudiarse desde múltiples puntos de vista. No es necesario limitar el número de enfoques.



Gary Hamel

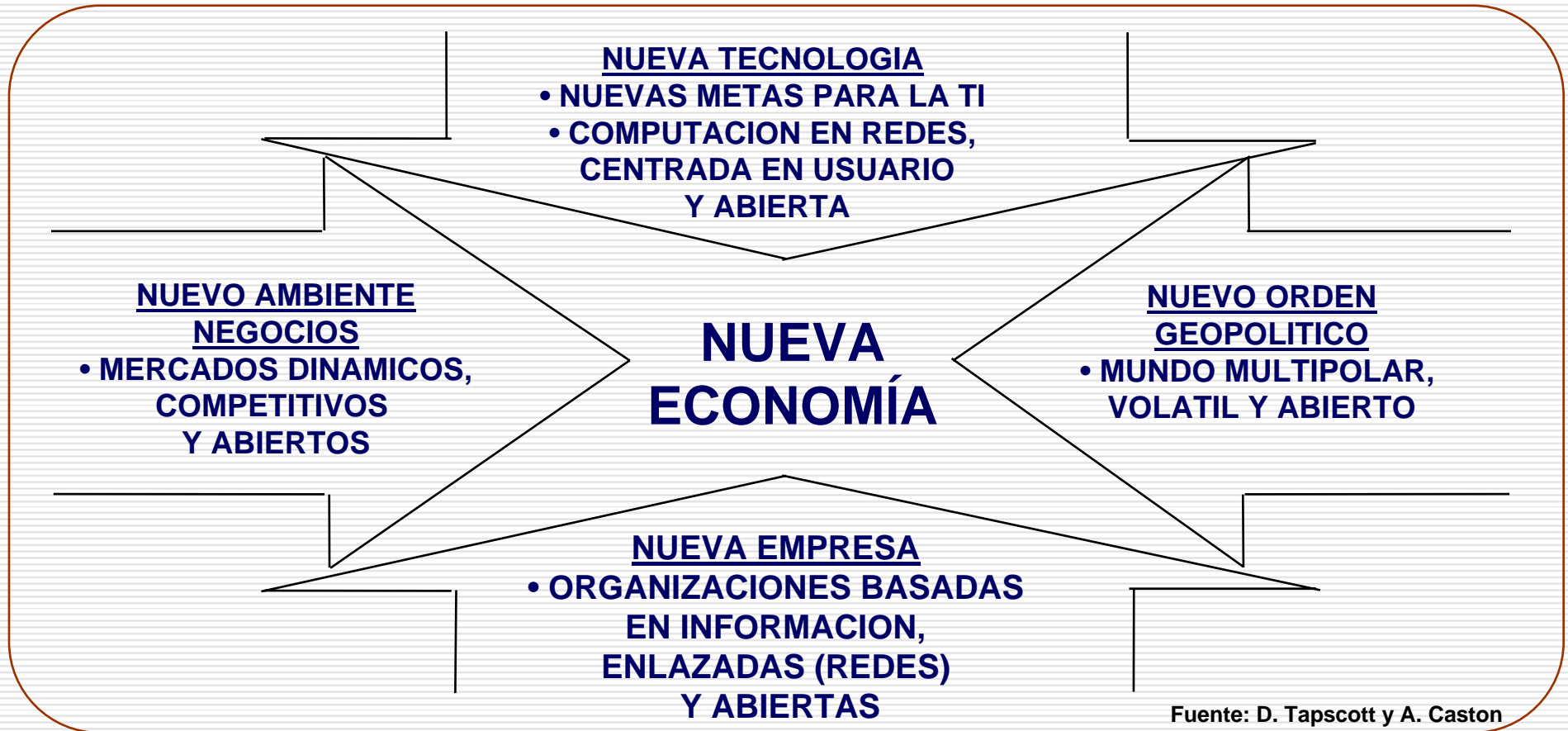
□ C.K. Prahalad

□ Gary Hamel

# Porque buscar un nuevo paradigma?



# Cambios en Paradigmas que Afectan el Mundo de los Negocios

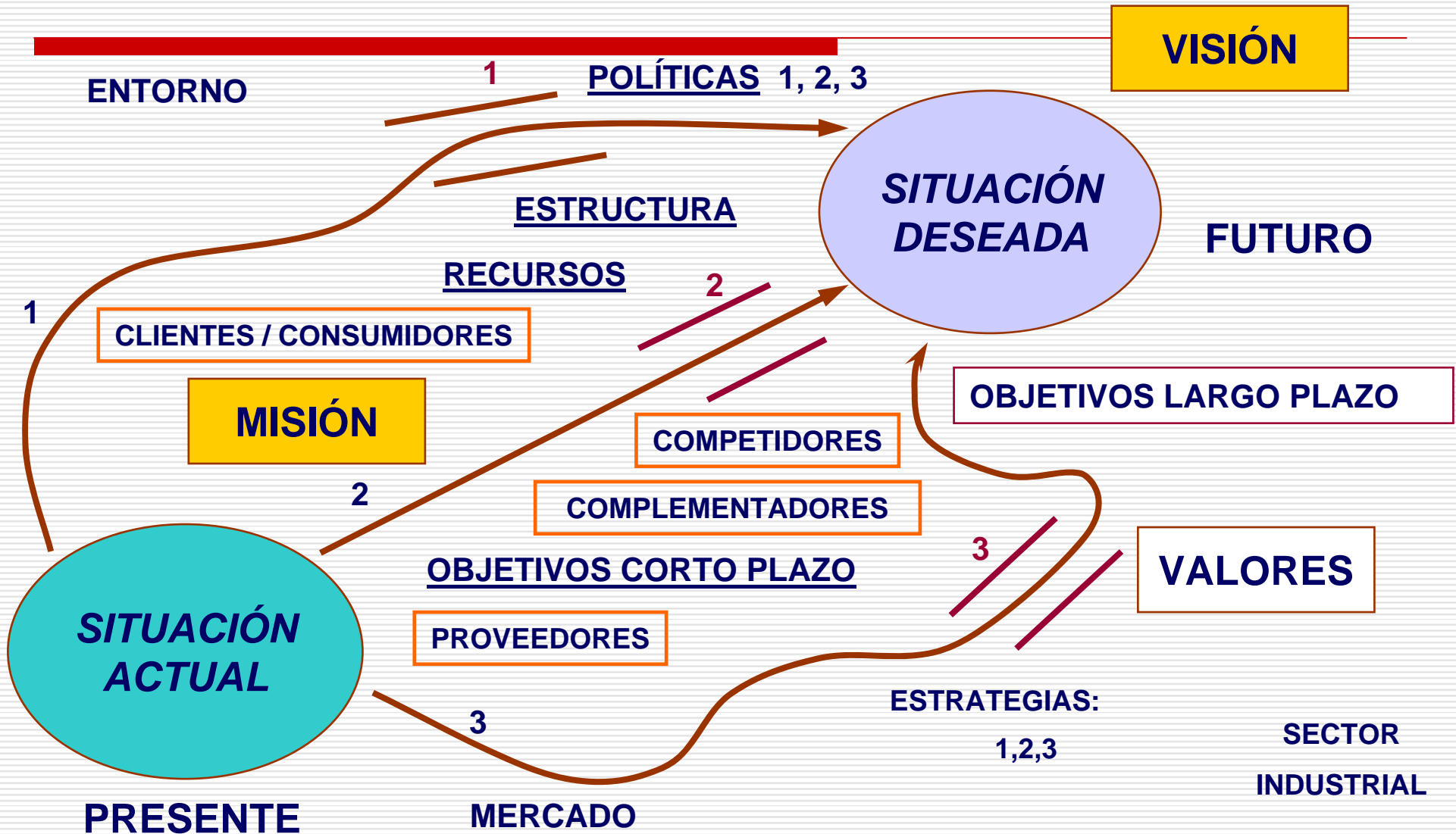


# Hoy: el Proceso Estratégico ha cambiado

---

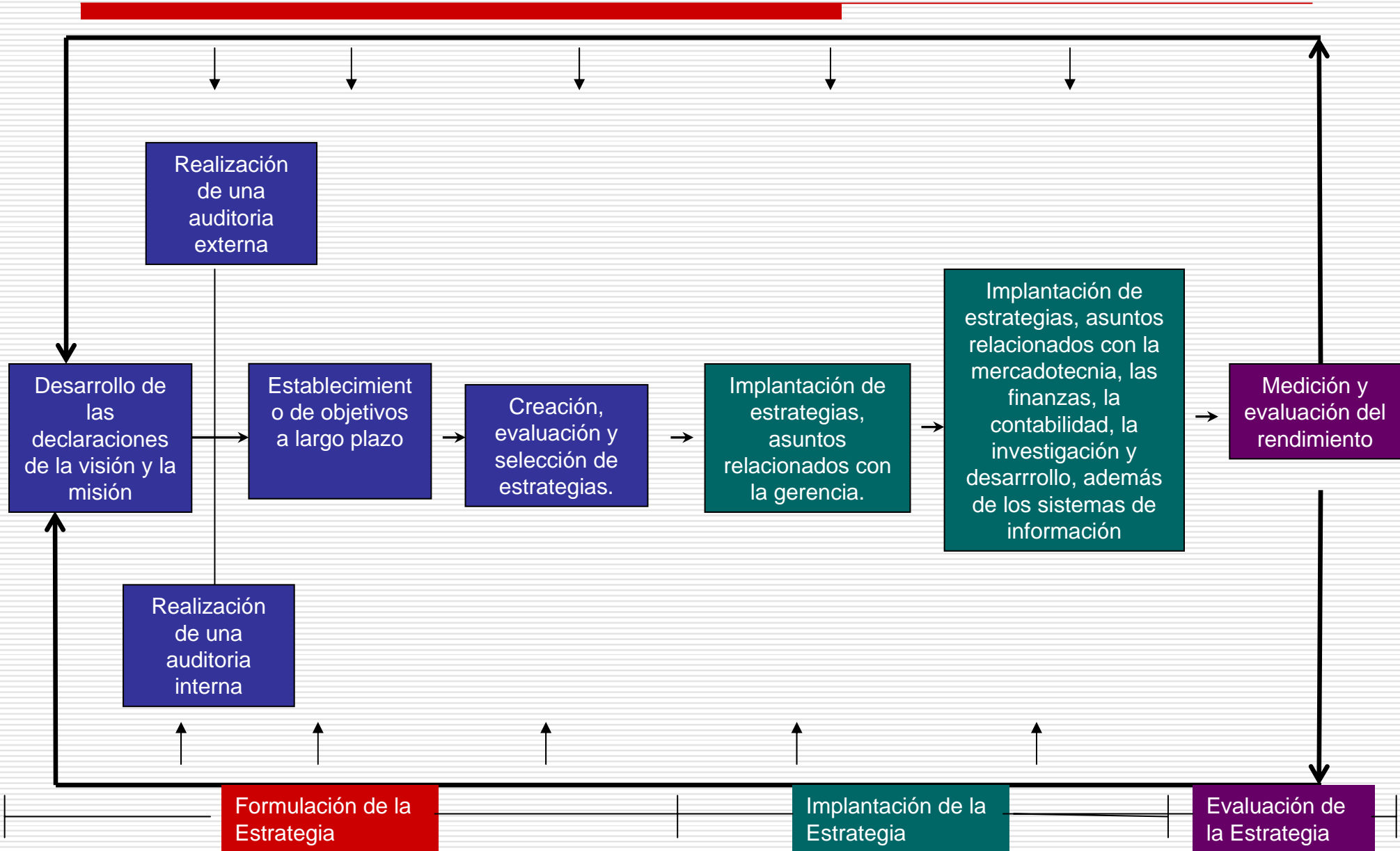


# Visualización del Proceso Estratégico



# Modelo Integral de Dirección Estratégica

Fuente: David, Fred (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*



# Formulación / Planeamiento

---





# Términos Clave de la Gerencia Estratégica

---

## Enunciado de la Visión

*Responde a la pregunta: “¿Cuáles son nuestras aspiraciones y qué queremos ser?”*

## Enunciado de la Misión

*Responde a la pregunta: “¿Cuál es nuestro negocio y a quiénes nos debemos?”*

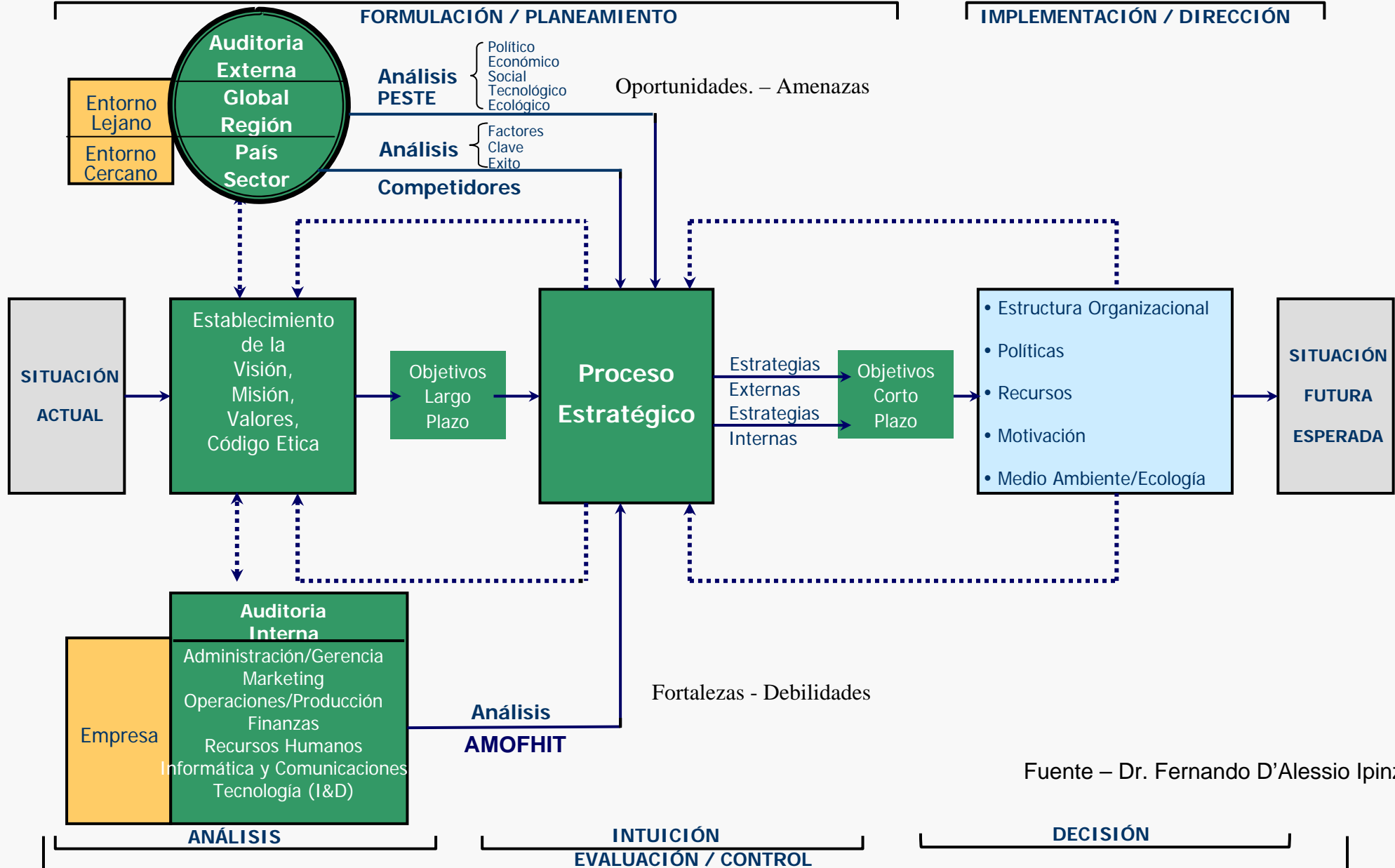
## VALORES

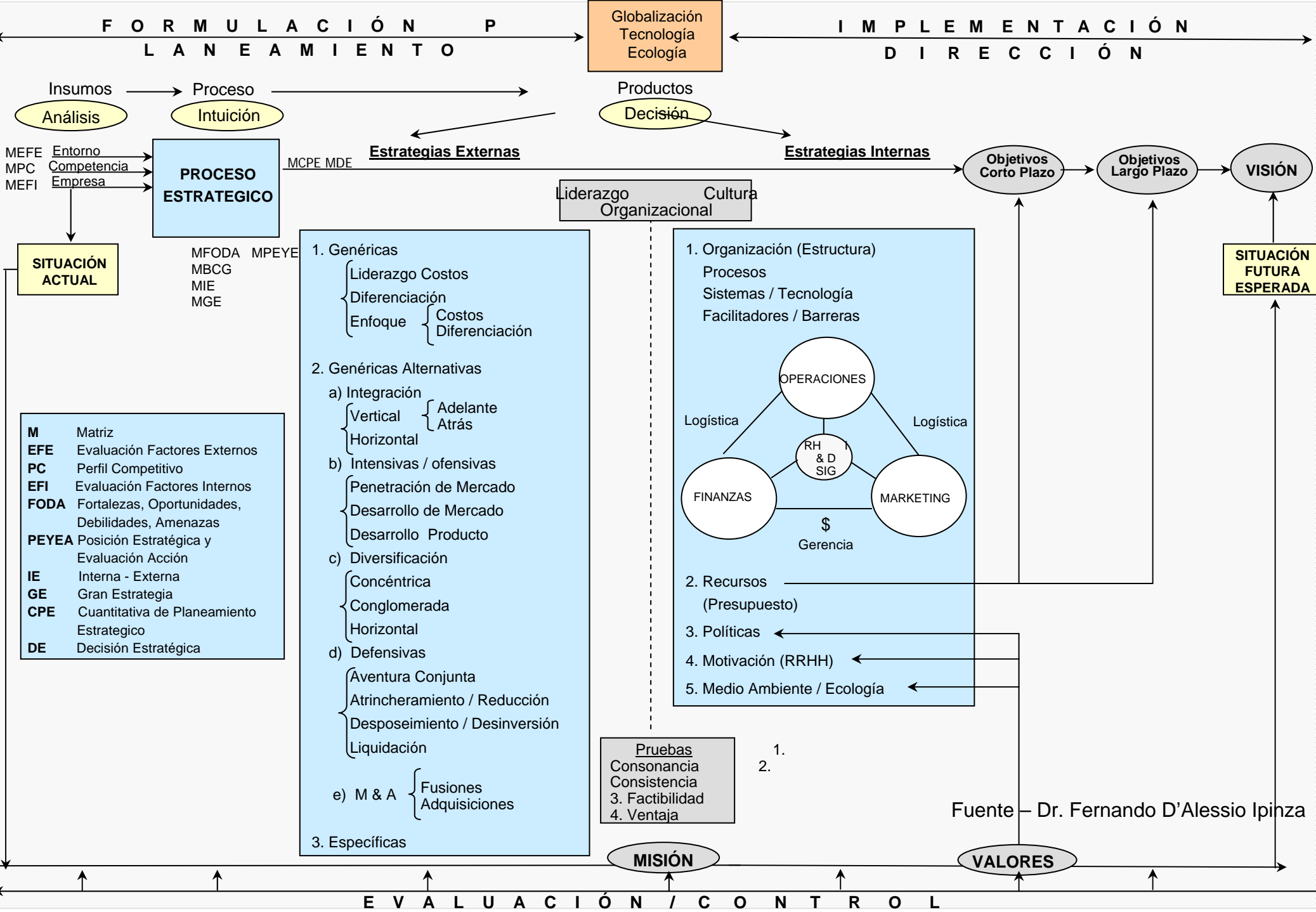
- *Principios organizacionales directrices*
- *Son guía de las Políticas*
- *Pertinente a la Identidad y Principios.*

## CÓDIGO DE ETICA

- *Principios de buena conducta y moral.*
- *Ampliar el enunciado de los valores.*
- *Patrón de comportamiento*

# Modelo de la Gerencia Estratégica





# Marco Analítico de la Formulación Estratégica

---

## Etapa 1: Etapa de Ingreso (Insumos)

Matriz de  
Evaluación  
del  
Factor  
Externo  
(EFE)

**EFE**

Matriz de  
Perfil  
Competitivo  
(PC)

**CP**

Matriz de  
Evaluación  
del  
Factor  
Interno  
(EFI)

**IFE**

# Marco Analítico de la Formulación Estratégica

## Etapa 2: Etapa de Emparejamiento (Combinación)

Fortalezas  
Oportunidades  
Debilidades  
Amenazas  
(FODA)

Posición  
Estratégica y  
Evaluación  
de  
Acción  
(PEYEA)

Matriz del  
Boston  
Consulting  
Group  
(BCG)

Matriz  
Interna-  
Externa  
(IE)

Matriz  
Gran  
Estrategia  
(GE)

WOTS

SPACE

BCG

IE

GS

# Marco Analítico de la Formulación Estratégica

---

Etapa 3: Etapa de Salida (Decisión)

Matriz  
Cuantitativa  
Planeamiento  
Estratégico  
(MCPE)

QSPM

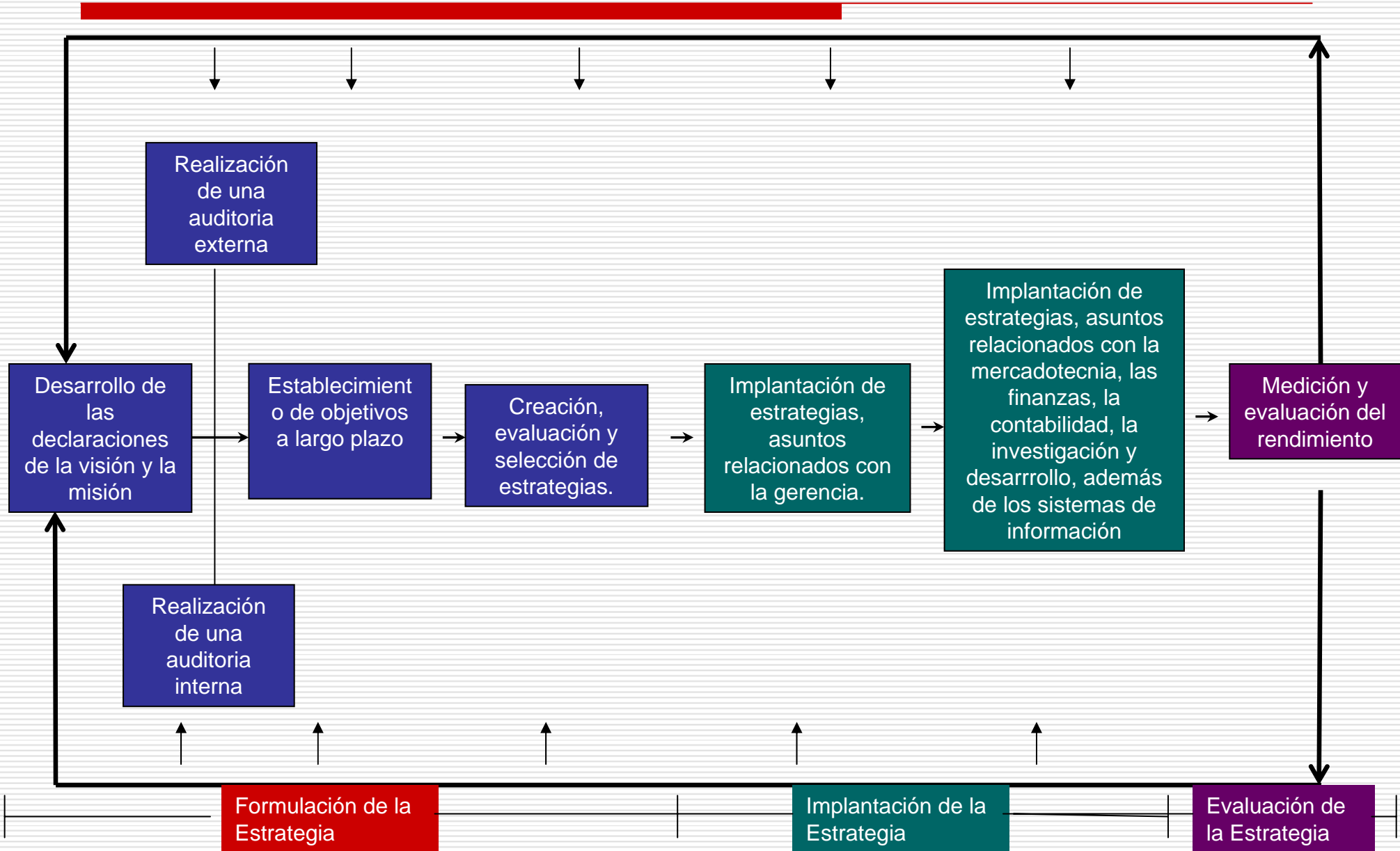
# Implementación / Dirección

---



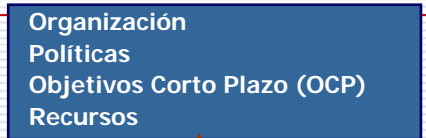
# Modelo Integral de Dirección Estratégica

Fuente: David, Fred (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*

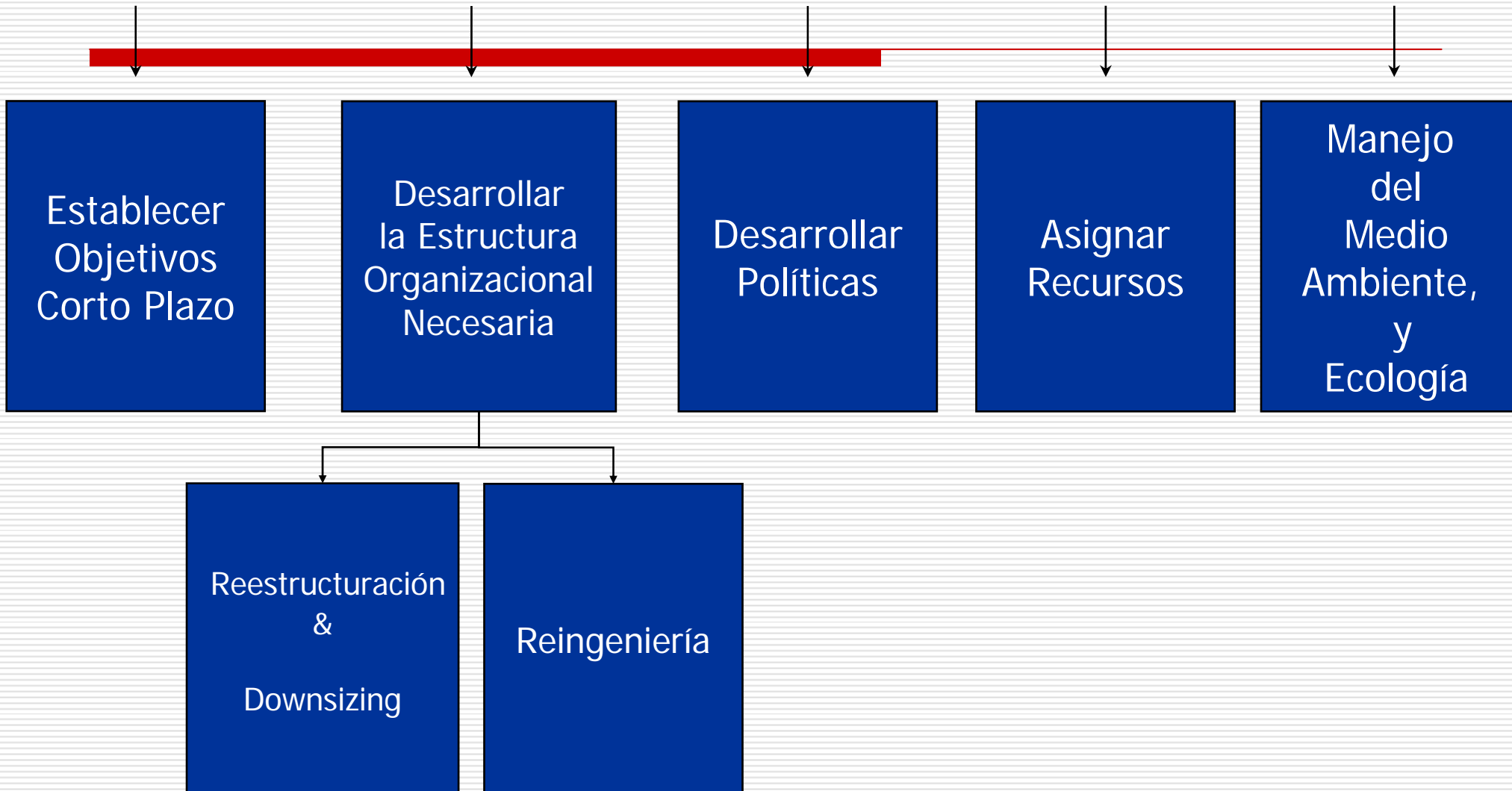




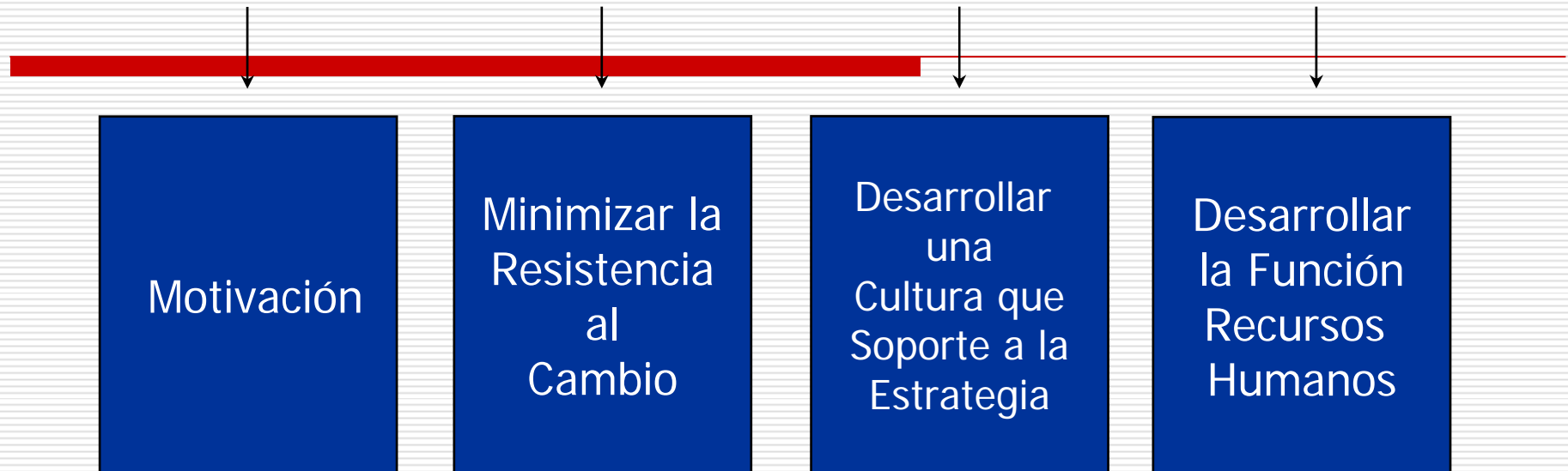
\_\_\_\_\_



# Temas de Gestión e Implementación Estratégica



# Temas de Gestión e Implementación Estratégica

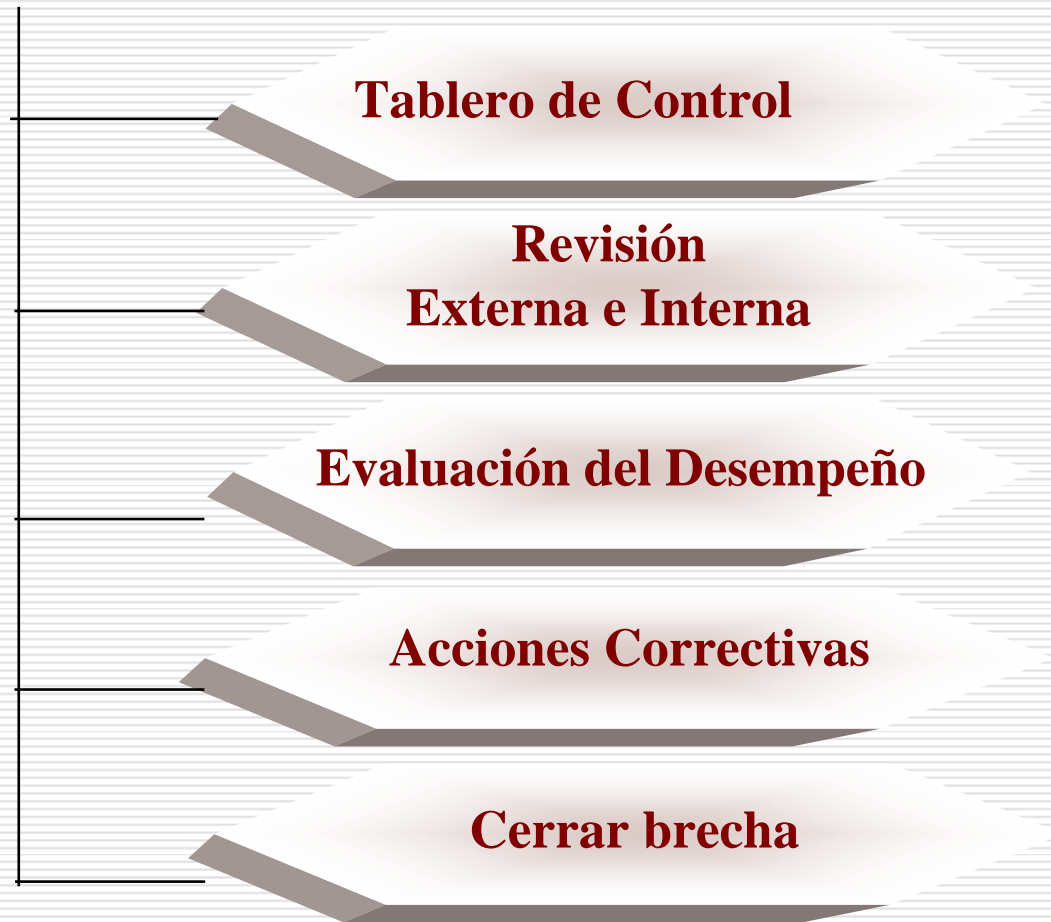


---

**La implementación la realizan las personas en una organización**

# Evaluación / Control

---



# Aspectos Relevantes

Evaluación de estrategias = simple estimación de cómo va ...

???

¿Ha mejorado mi negocio?

¿He logrado crecer?

???

¿Ha mejorado mi ganancia?

No es sólo una evaluación a corto plazo sino también es revisar las tendencias y factores de éxito.

Resultado de una evaluación

Respuesta a ...

¿Son adecuados los objetivos del negocio?

¿Son adecuados los planes y políticas principales?

¿Se confirman las premisas que apoyan a la estrategia?



# Creación de Valor

El principal objetivo de una Organización...



**CLIENTES**  
Distribuidores  
Consumidores



**PROPIETARIOS**



**AUTORIDADES**  
Nacionales e  
Internacionales.

**“La Creación de Valor  
para sus Partes Interesadas  
debe ser consistente con su  
Misión”**



**MEDIO AMBIENTE**

**EMPLEADOS**  
Directivos  
Administrativos  
Operativos  
Servicio

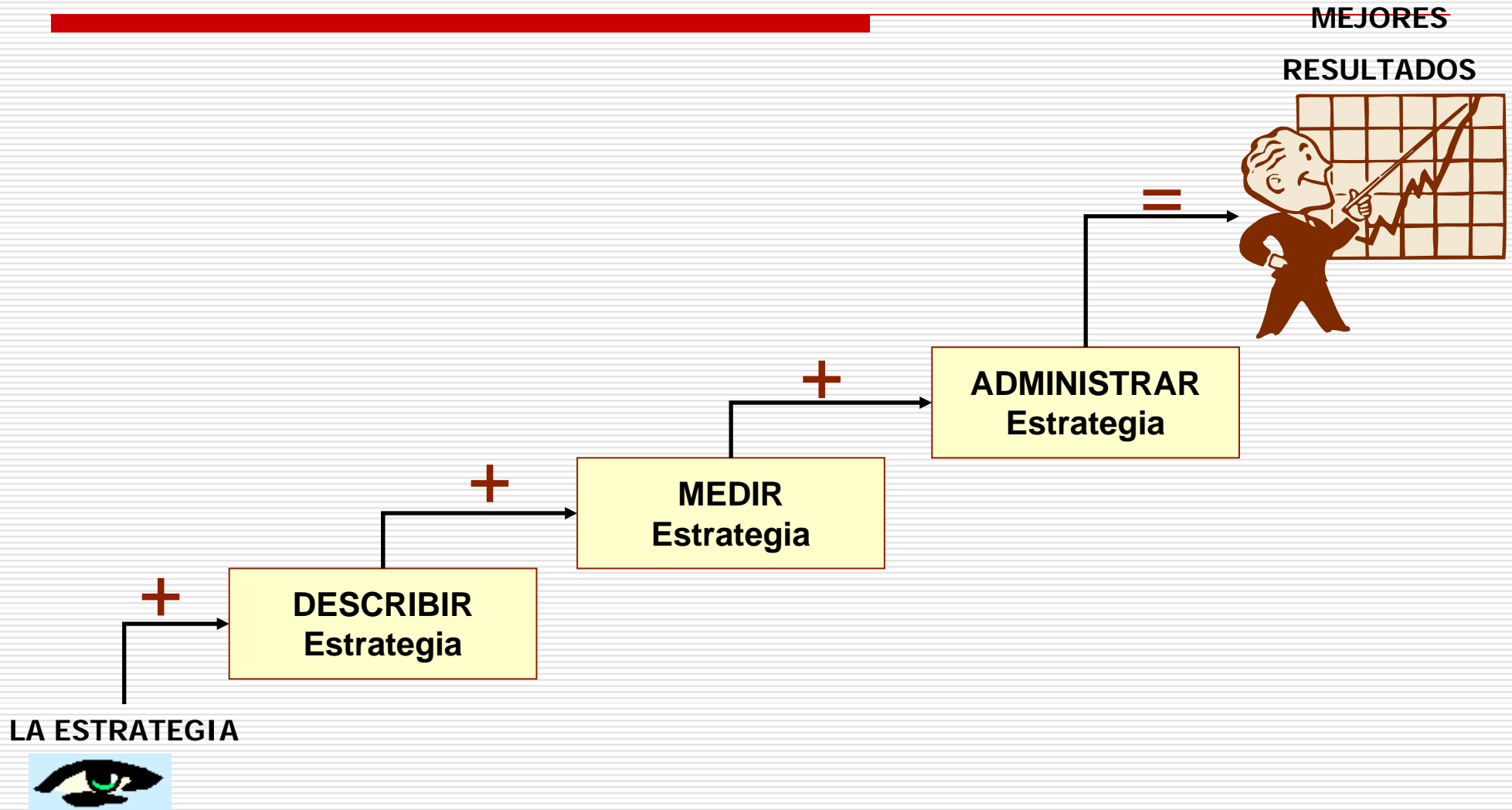


**PROVEEDORES**  
De servicios  
De insumos  
De equipos  
De infraestructura



*La **estrategia** describe de qué manera una organización se propone crear valor.*

# Reto : Administrar la estrategia para alcanzar los resultados





# Tablero de Control



# Tablero de Control



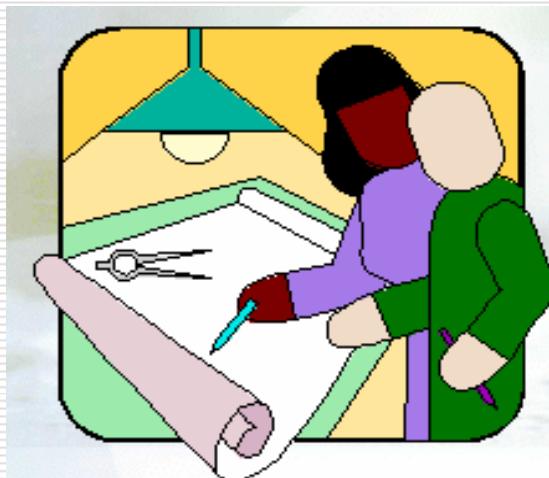
# ¿QUE ES EL BALANCED SCORECARD?

Un BSC es **un modelo de gestión** que ayuda a las organizaciones a **transformar la estrategia en objetivos operativos**, que a su vez constituyen la guía para la **obtención de resultados de negocio** y **comportamientos** estratégicamente alineados del personal de la empresa.

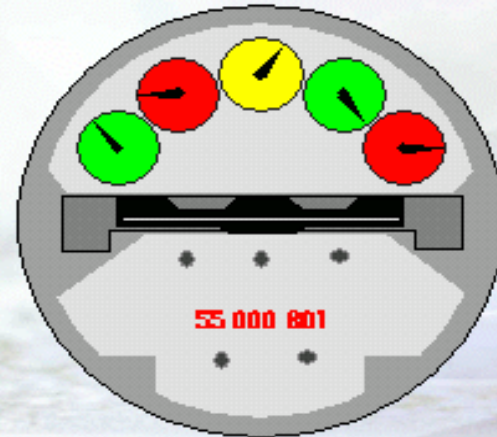
¿Qué es?

¿Qué hace?

¿Para qué?



1) Lenguaje para Modelamiento y comunicación de la Estrategia



2) Mecanismo para control de avance de la Estrategia

# EL ENFOQUE BALANCED SCORECARD(KAPLAN/NORTON)

**FINANCIERO**

**PERSPECTIVA  
FINANCIERA**

**NO FINANCIERO**

**PERSPECTIVA  
NO FINANCIERA**

**PERSPECTIVA  
INTERNA**

**PERSPECTIVA  
DE  
APRENDIZAJE**

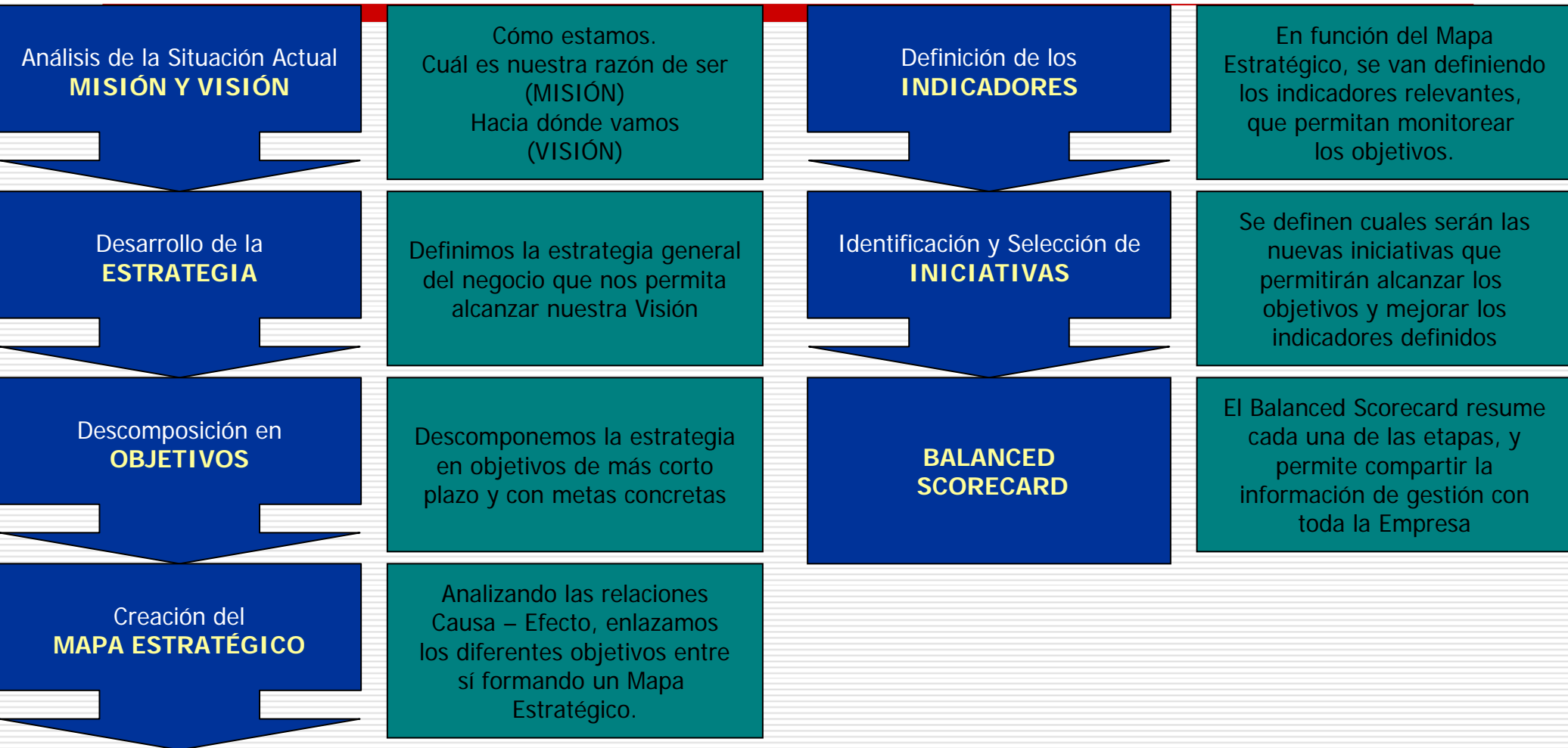
**PERSPECTIVA  
DEL  
CLIENTE**



# Relaciones causa efecto de las estrategias



# Pasos para construir un Balanced Scorecard



# EL MAPA ESTRATÉGICO

---

*El Mapa Estratégico es un conjunto de **objetivos estratégicos** que se conectan a través de **relaciones causales**, ayudan a entender la **coherencia** entre los objetivos estratégicos y permiten **visualizar** de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la empresa.*

*La estrategia esta formado por las relaciones causa-efecto del mapa estratégico, los indicadores, metas e iniciativas.*

**Los Mapas Estratégicos deben ayudar a :**

- Englobar los objetivos estratégicos.**
- Priorizar los objetivos estratégicos.**
- Valorar la importancia de cada objetivo estratégico.**

# Mapa Estratégico – “Narra” los Grandes “Cambios” para lograr Resultados

RESULTADOS

CLIENTES

INTERNA

PERSONAL

Las intenciones deben ser coherentes y sinérgicas. Para ello es útil establecer cadenas Causa-Efecto.

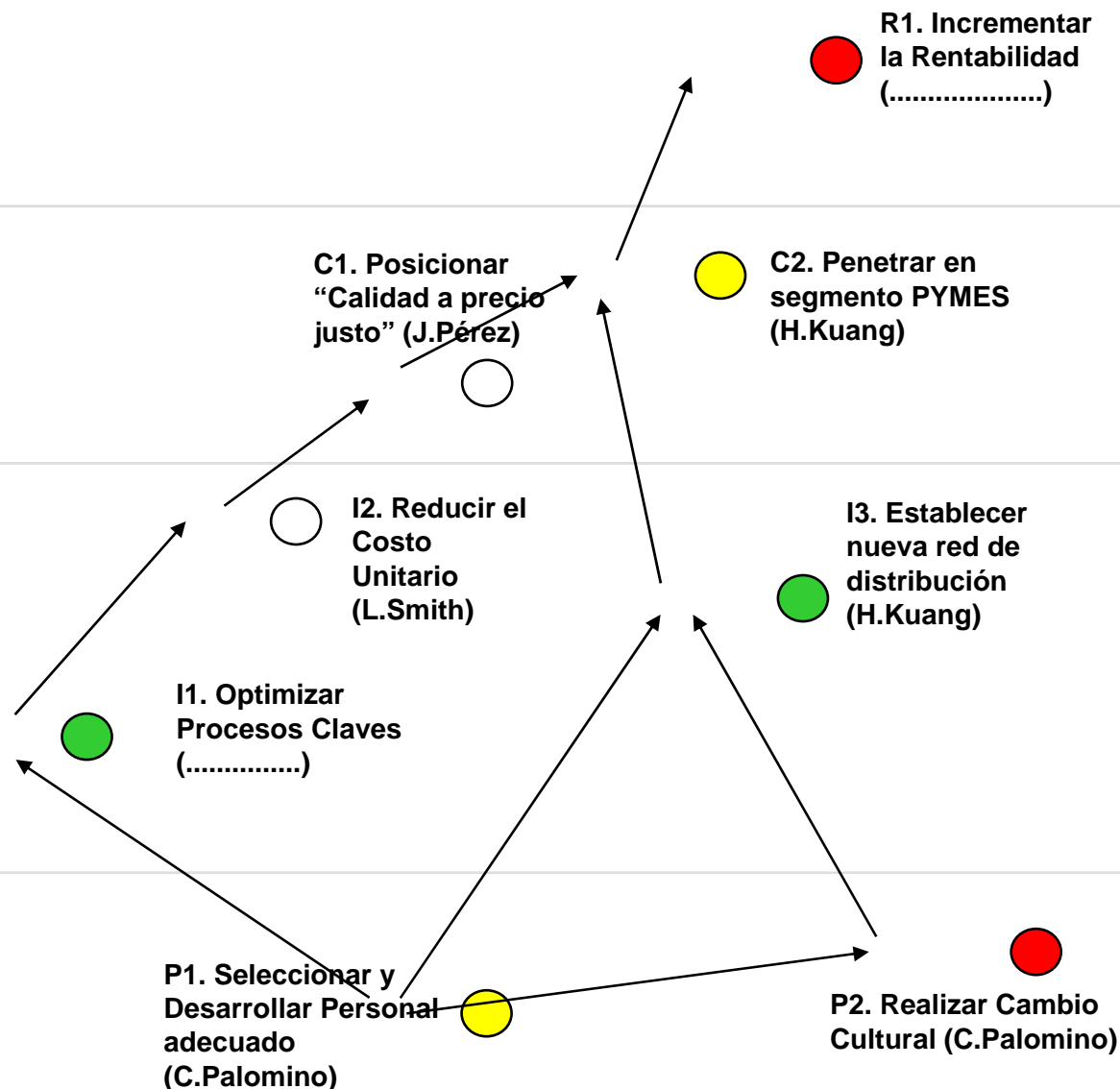
Cada Relación Causa-Efecto representa una hipótesis.

Las Hipótesis se verifican o se descartan al cerrar los Ciclos de Gestión (Control).

Es el elemento principal en el Lenguaje del modelo BSC.

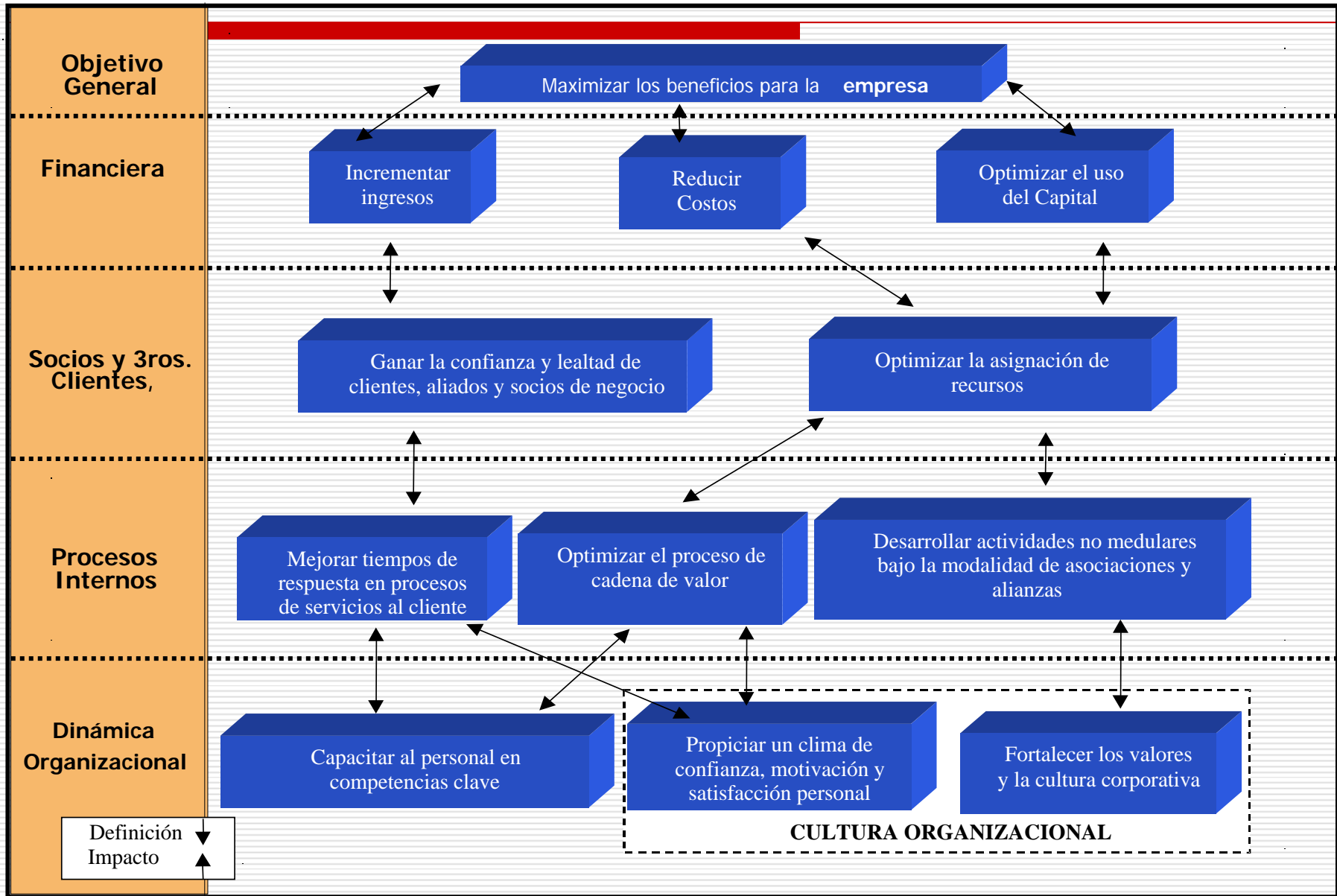
Este método por el cual se incluyen los semáforos sobre el mismo Mapa, enfatiza:

a) La importancia del Control y b) La menor importancia de tener datos numéricos  
(Blanco = No hay datos disponibles)

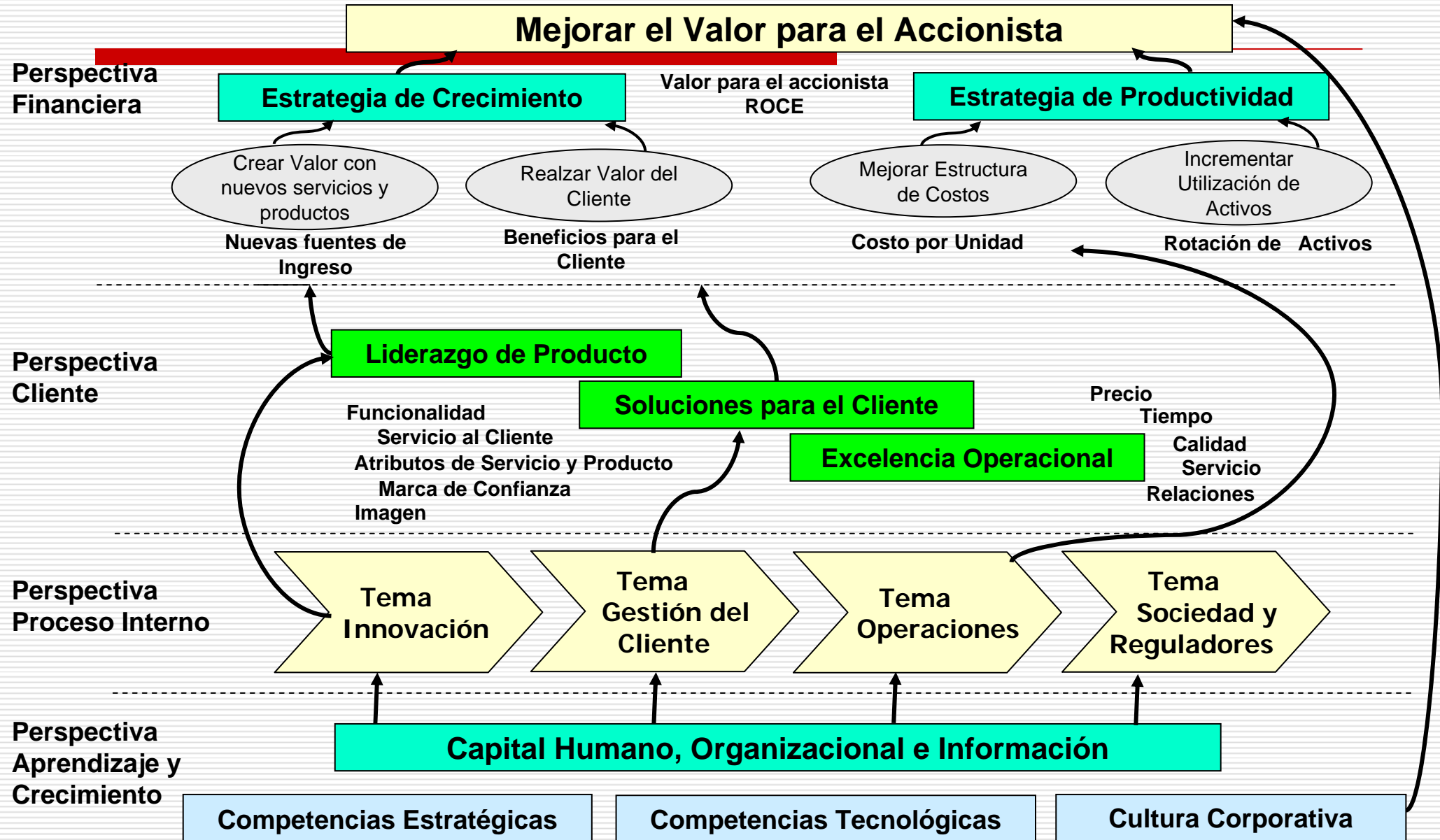




# Diagrama: Causa – Efecto Proactivo

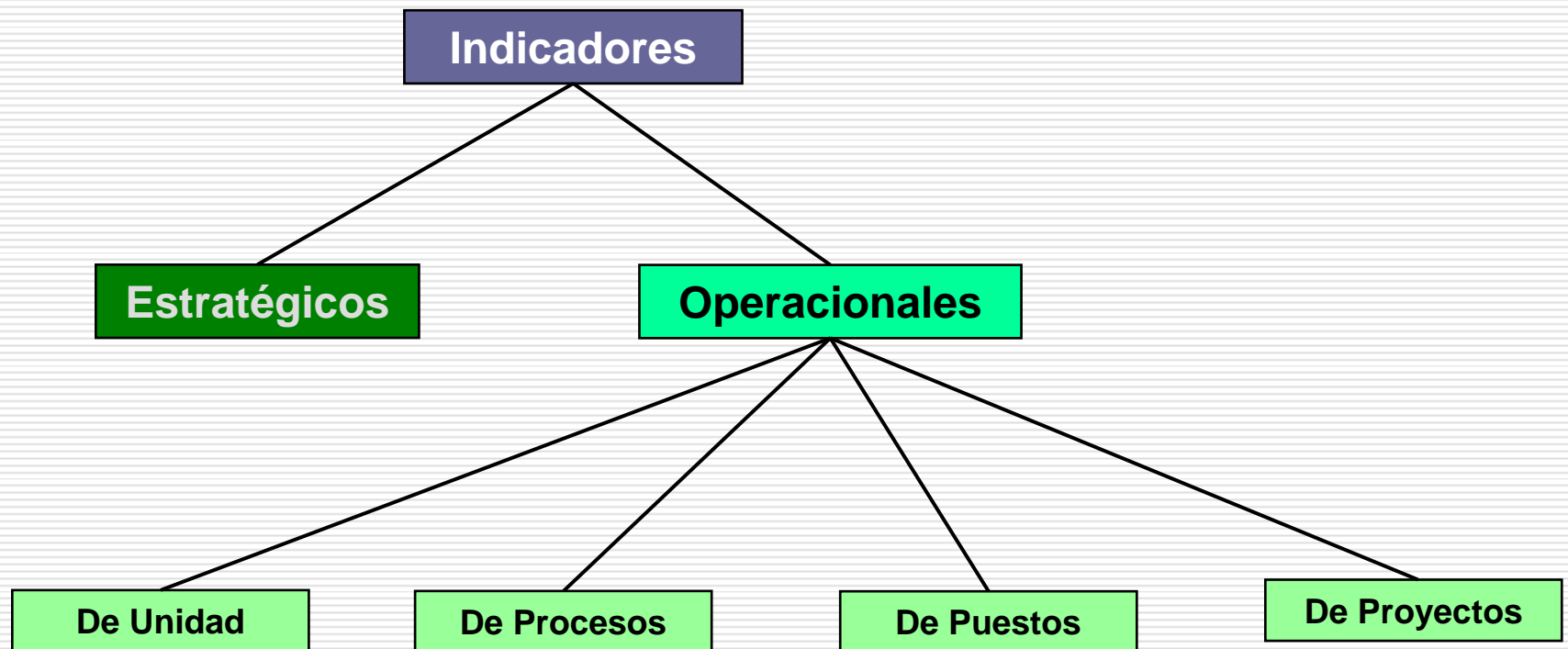


# Mapa Estratégico Genérico



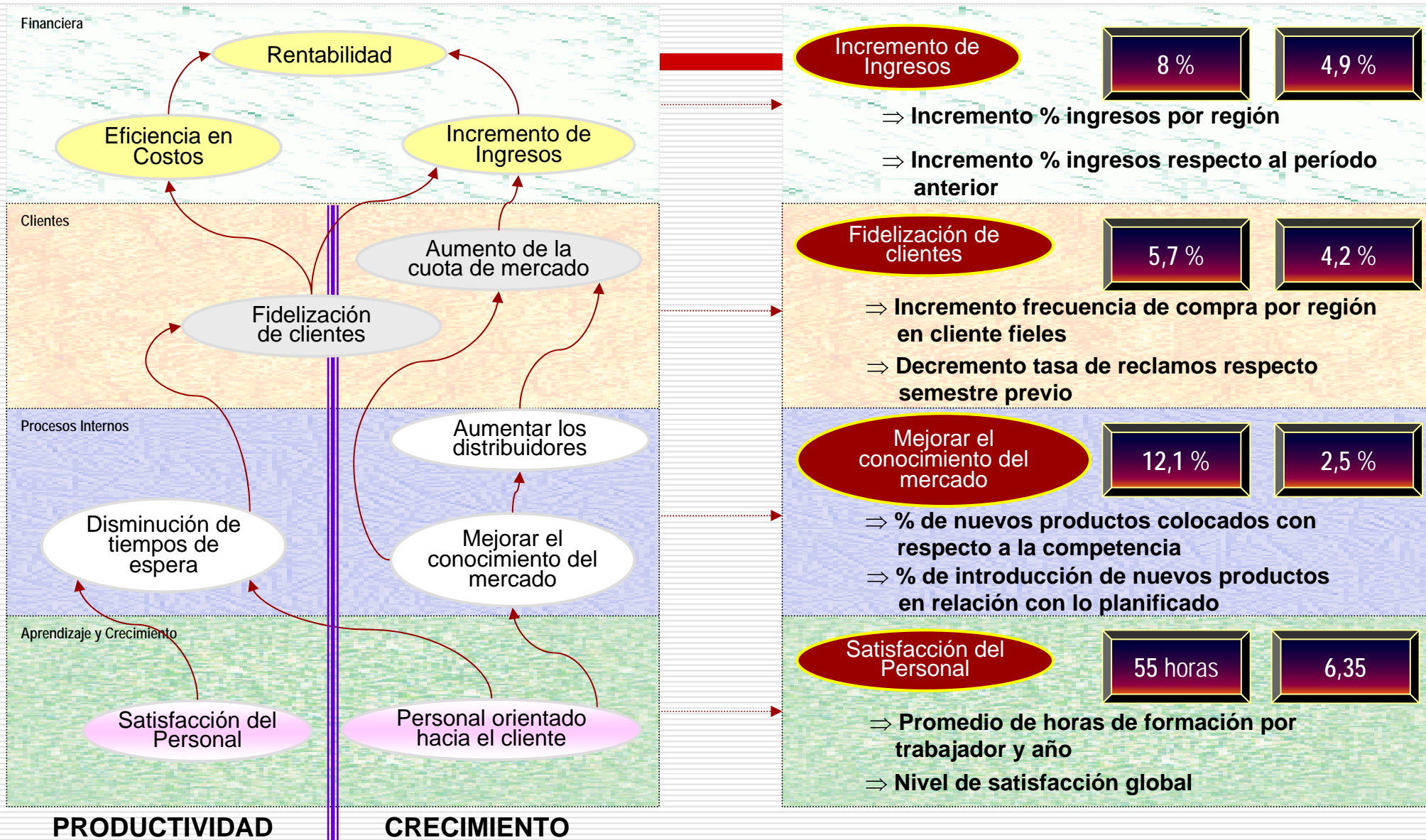
# INDICADORES

Los **Indicadores de Gestión**, son los **elementos** que sirven para evaluar el comportamiento de la **variable** a que hace referencia un objetivo empresarial.



“Recordemos que un indicador es una variable cuyos valores están correlacionados con el nivel de cumplimiento de cierta intención.”

# Indicadores - Ejemplo



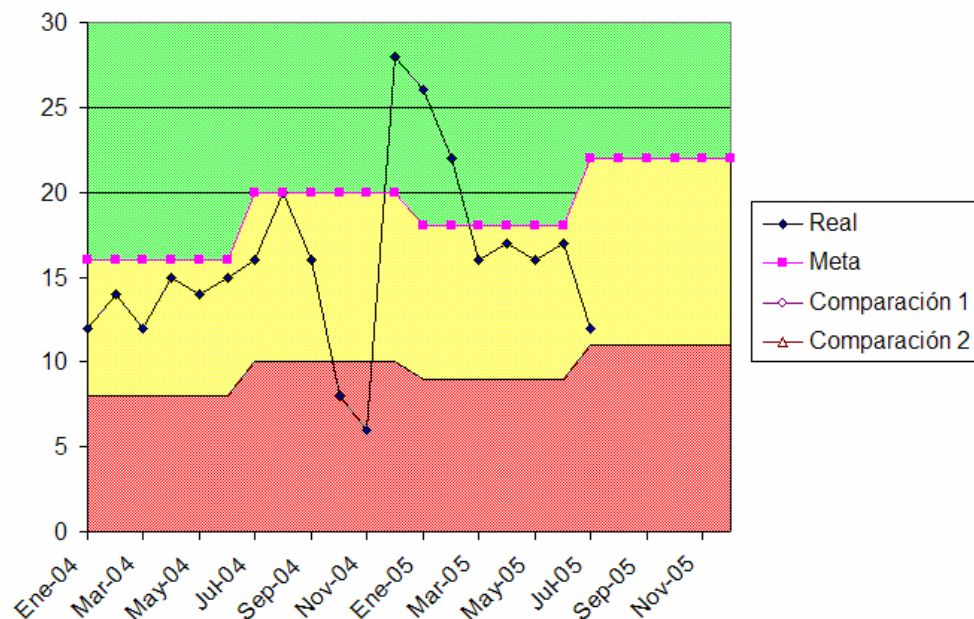
# Ficha de Indicador – Ejemplo (Excel)

## Ficha de Indicador:

Evaluación 38563

### ● F1.a Semanas Giro de Ventas Cerradas

Descripción:	Es el número de semanas para las cuales la ventas realizadas a la fecha, nos permiten operar sin recibir otro tipo de ingresos (cubriendo los Gastos Fijos).		
Responsable:	L.Garcia	Unidad:	N
Formula / Cálculo:	(Total de Facturas por Cobrar + Facturas Pendientes de Emitir, por Ventas Cerradas) / Promedio de Gastos Fijos por Semana		
Fuente / Procesamiento:	Reporte de Presupuestal de Caja Semanal (PCS)		
Frecuencia de Medición:	Mensual	Oportunidad de Medición:	Primer Viernes de cada mes (al emitir el Reporte de Flujo de Caja Semanal)



Analisis Real vs Meta				
Fecha	Real	Meta	Verde	Rojo
Ene-04	12	16	16	8
Feb-04	14	16	16	8
Mar-04	12	16	16	8
Abr-04	15	16	16	8
May-04	14	16	16	8
Jun-04	15	16	16	8
Jul-04	16	20	20	10
Ago-04	20	20	20	10
Sep-04	16	20	20	10
Oct-04	8	20	20	10
Nov-04	6	20	20	10
Dic-04	28	20	20	10
Ene-05	26	18	18	9
Feb-05	22	18	18	9
Mar-05	16	18	18	9
Abr-05	17	18	18	9
May-05	16	18	18	9
Jun-05	17	18	18	9
Jul-05	12	22	22	11
Ago-05		22	22	11
Sep-05		22	22	11
Oct-05		22	22	11
Nov-05		22	22	11
Dic-05		22	22	11

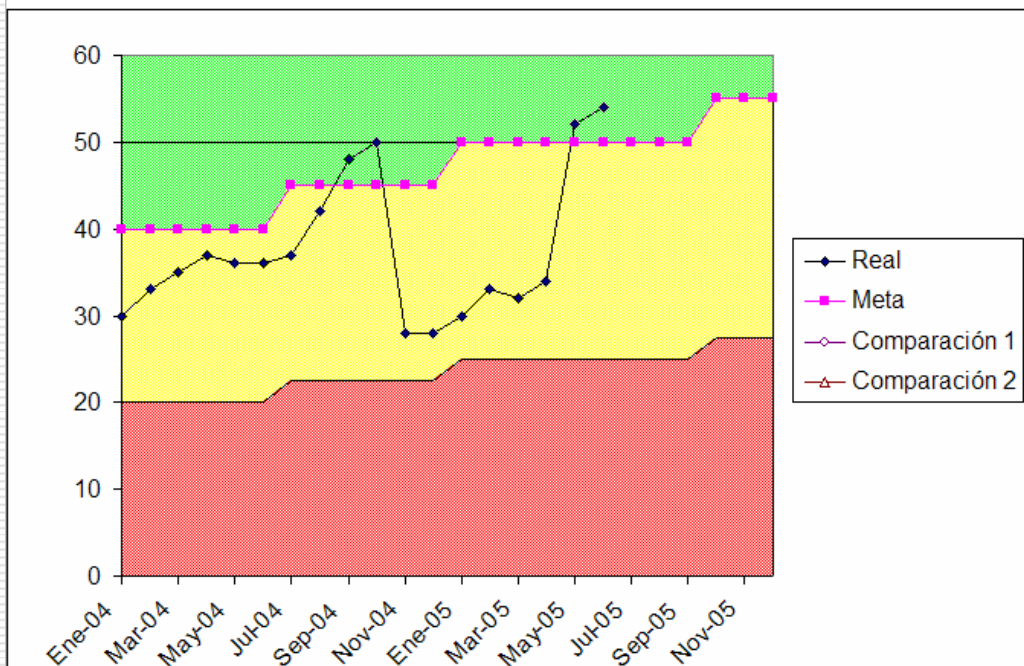
Fuente – Gerencia por Indicadores  
Luis Fernández Aguilar

# Ficha de Indicador – Ejemplo (Excel)

## Ficha de Indicador:

### ● F1a. Margen de Contribución a Gastos Operacionales

Descripción:	La utilidad bruta que deja cada venta, luego de descontarle los gastos directos (costos asociados a dicha venta). El total de estas contribuciones permite cubrir los demás gastos (G. Operacionales = G. Indirectos + G. Fijos). Se acumulan los últimos 3 meses con el fin de reducir las fluctuaciones que dificultan percibir las tendencias.		
Responsable:	Karina Rissi	Unidad:	%
Formula / Cálculo:	Para todas las ordenes de compra del periodo (mes anterior y los 2 previos): Sumar (Monto de Venta - Horas-Persona * Tarifa Promedio por Hora).		
Fuente / Procesamiento:	El Sistema de Ventas. Generará automáticamente registros para el Sistema de Indicadores de Gestión (Implementación a realizar)		
Frecuencia de Medición:	Mensual	Oportunidad de Medición:	Primer día útil de cada mes



Análisis Real vs Meta				
Fecha	Real	Meta	Verde	Rojo
Ene-04	30	40	40	20
Feb-04	33	40	40	20
Mar-04	35	40	40	20
Abr-04	37	40	40	20
May-04	36	40	40	20
Jun-04	36	40	40	20
Jul-04	37	45	45	23
Ago-04	42	45	45	23
Sep-04	48	45	45	23
Oct-04	50	45	45	23
Nov-04	28	45	45	23
Dic-04	28	45	45	23
Ene-05	30	50	50	25
Feb-05	33	50	50	25
Mar-05	32	50	50	25
Abr-05	34	50	50	25
May-05	52	50	50	25
Jun-05	54	50	50	25
Jul-05		50	50	25
Ago-05		50	50	25
Sep-05		50	50	25
Oct-05		55	55	28
Nov-05		55	55	28
Dic-05		55	55	28

Fuente – Gerencia por Indicadores  
Luis Fernández Aguilar



# INICIATIVAS (PROYECTOS)

Las iniciativas estratégicas son **los programas, proyectos o acciones** adicionales al del día a día que posibilita el **logro de uno o varios objetivos estratégicos**. También debemos tener en cuenta que algunos objetivos pueden alcanzarse mediante la consecución de **otro objetivo "causa"**.

La **Acción estratégica** viene determinada por la definición de **Iniciativas estratégicas**. Son las que contribuyen a alcanzar las **metas** que nos hemos planteado y por ende a la **Creación de Valor** en la empresa.

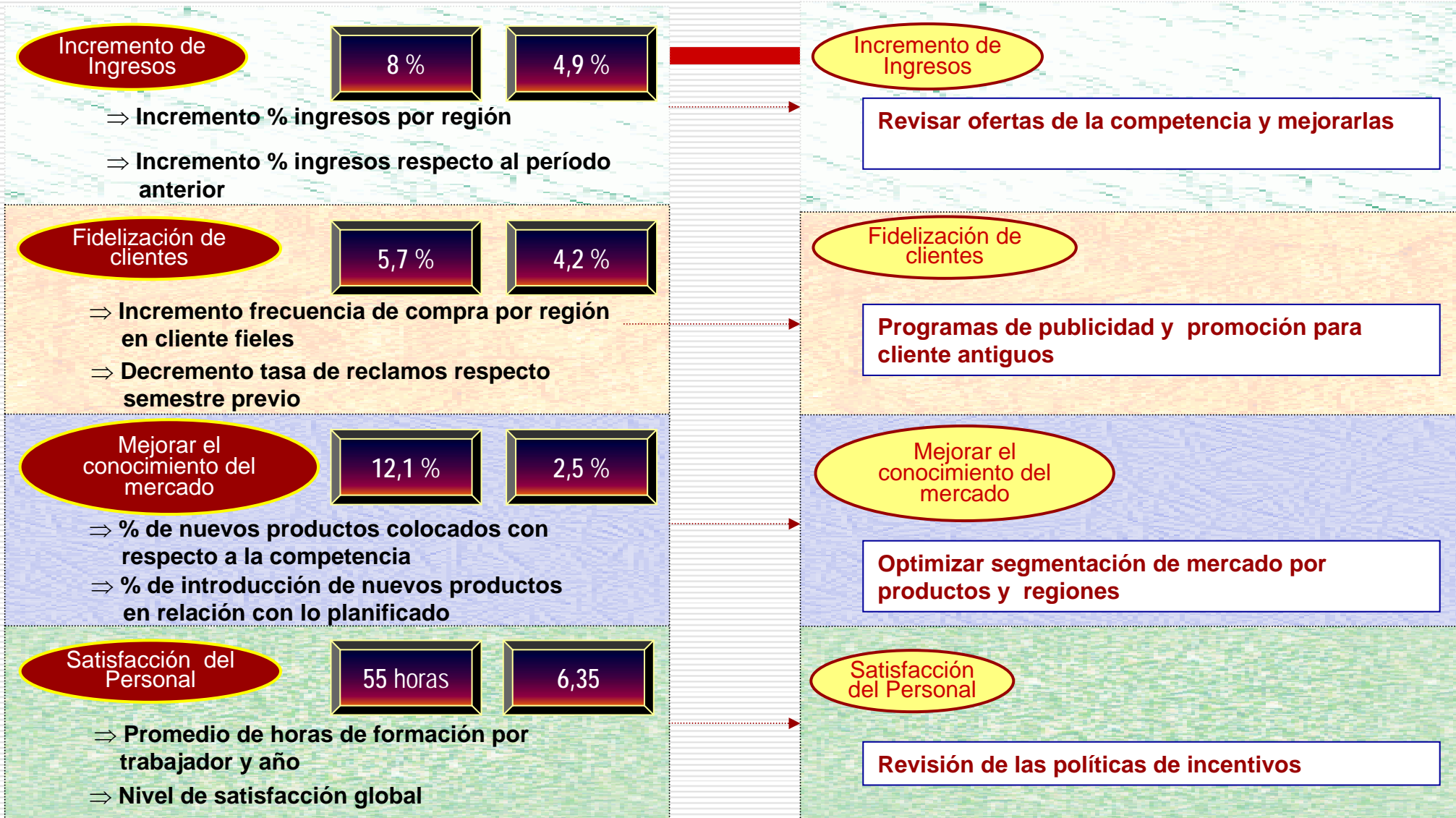
## OBJETIVOS :

Se caracteriza por los siguientes atributos : Enunciado, Indicadores, Metas....

## INICIATIVAS :


Se caracteriza por los atributos de un Proyecto: Alcance, Plazos, Costos, ....

# Iniciativas Estratégicas - Ejemplo





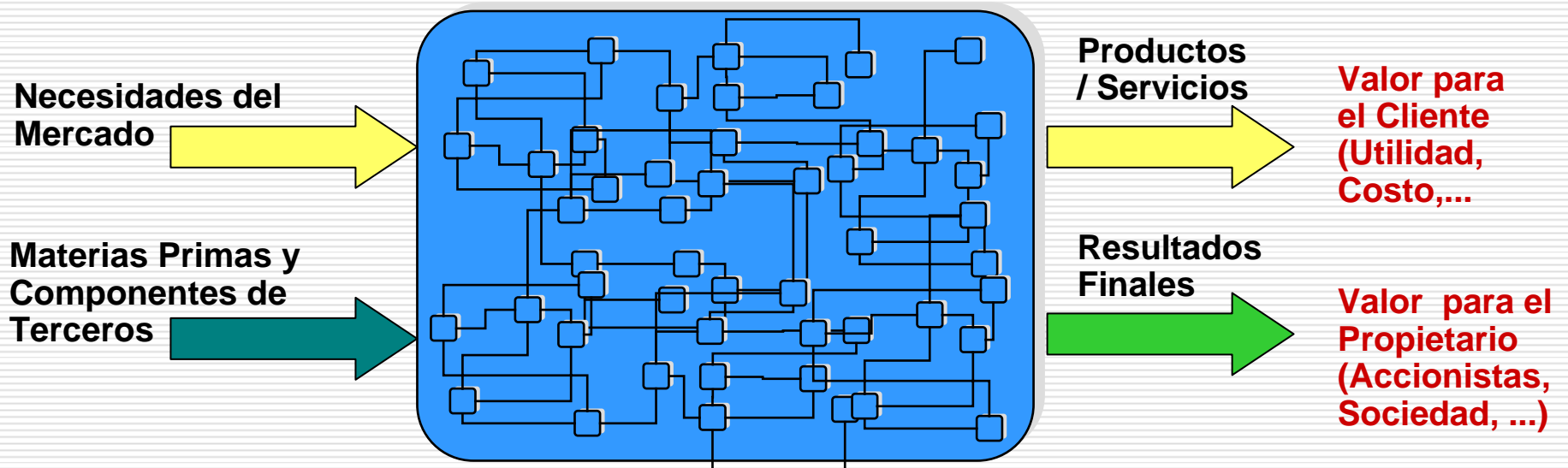
# Ficha de Iniciativa – Ejemplo (Excel)

<b>Ficha de Iniciativa:</b> ● P04. Cambiar el Modelo de Acuerdos de Gestión		<b>Fecha de Inicio:</b> 19-Mar-07		<b>Fecha de Control:</b> 11-Abr-07		<b>Indice de Avance:</b> 0.14		
<b>Descripción:</b>		Confección de acuerdos de gestión relacionados con lineamientos institucionales para el 2007, ligados a producción y a presupuesto asignado, con resultados tangibles						
<b>Líder de Proyecto:</b>		Dr. Jaime Sanchez	<b>Áreas Involucradas:</b>		GCPS, OCPD			
<b>Coordinador General de Tema Crítico:</b>		Dr. Fernando Fujimori						
<b>Resultados / Productos:</b>		Primera Evaluación al 100% de Ejecutivos de niveles A1 y A2 con nuevo Modelo						
Hitos / Fases	Responsable	Involucrados	Valor (%)	Presupuesto (S/.)	Fecha de Término	Valor Ganado (Avance)	Valor Planeado	
● Definir lineamientos y criterios generales	Dr. Antonio Torre		10%		03-Abr	20%	10%	
● Diseñar Metodología de Convenios y Acuerdos de Gestión Institucional	Dr. Antonio Torre	Dr. Roberto Morote	15%		11-Abr	10%	15%	
● Elaborar Indicadores de Acuerdos de Gestión	Dr. Roberto Morote		15%		30-Abr	0%	0%	
● Definir mecanismos seguimiento, evaluación y control	Experto Internacional		15%		04-May	0%	0%	
● Realizar Talleres de difusión y oficialización	Dr. Roberto Morote	Dr. Miguel García / Dr. Jorge Sanchez / Ing, Julian Legaspi	10%		22-May	0%	0%	
● Realizar Validación Externa final por expertos	Experto Internacional		15%		31-May	0%	0%	
● Elaborar Guía del Modelo de Acuerdos de Gestión Institucional	Dr. Antonio Torre	Dr. Roberto Morote	20%		12-Jun	0%	0%	
●								
			100%	0	12-Jun-07	3.5%	25%	

# ¿Qué es un Proceso?

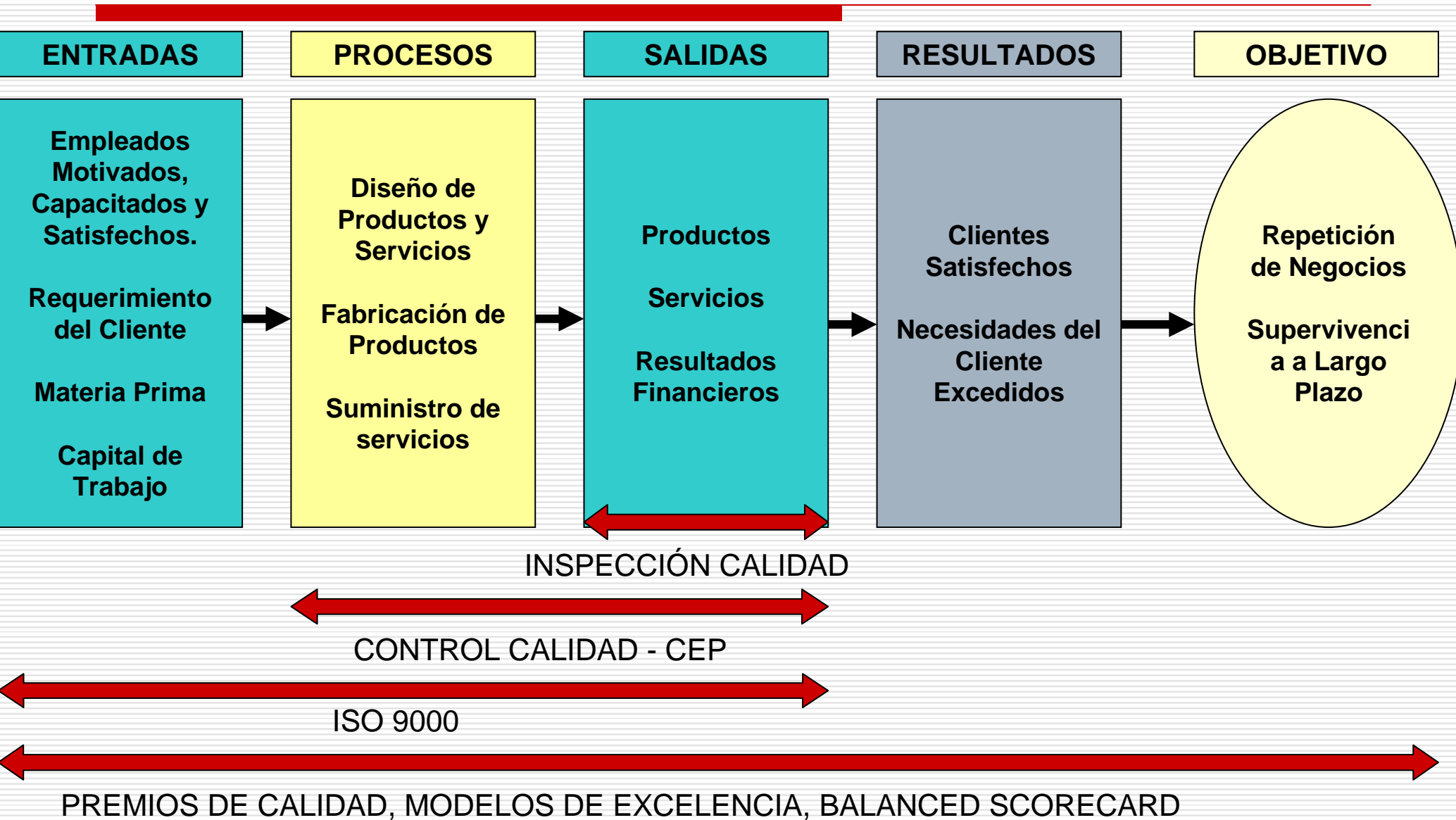
Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

ISO 9000:2000



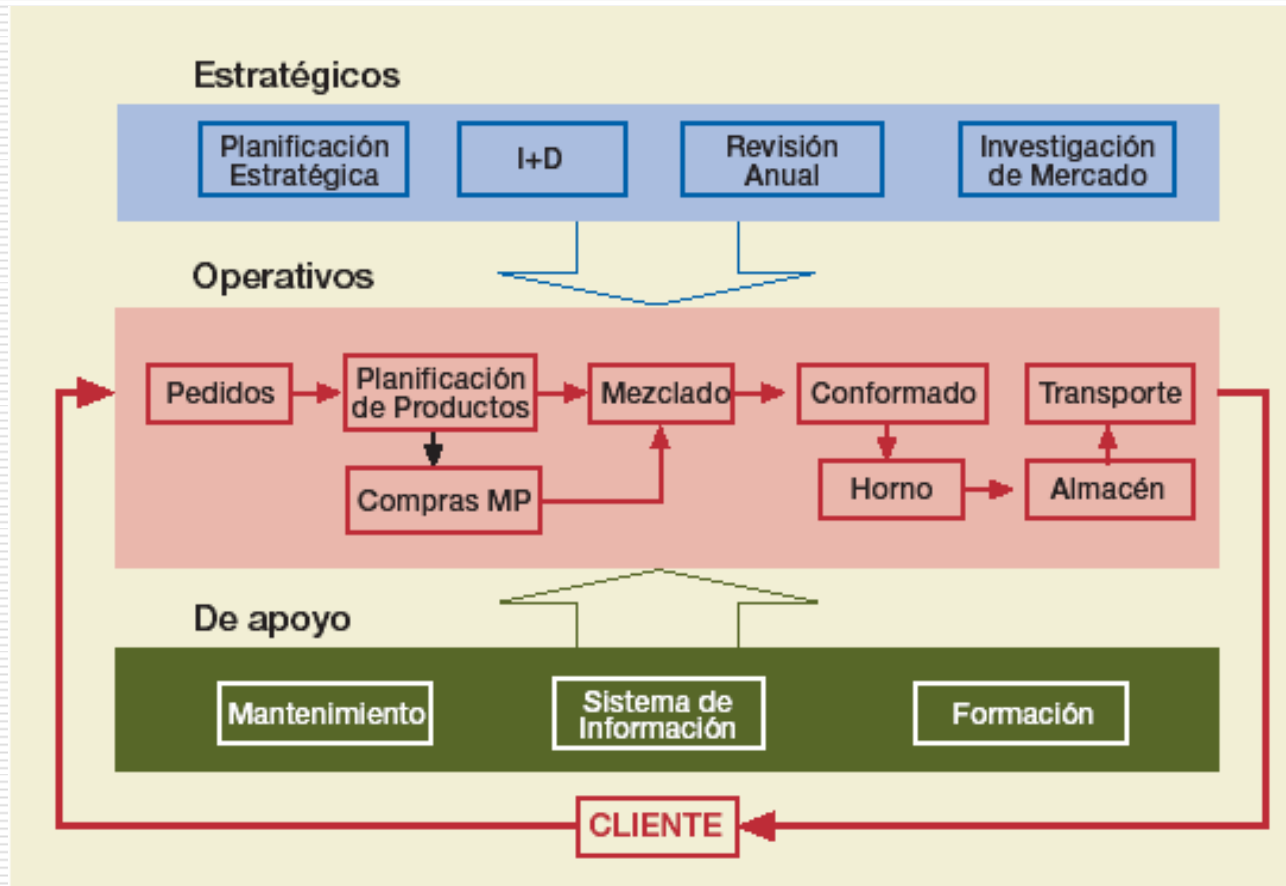
**Una empresa es tan eficiente y eficaz como son sus procesos**

# Integrando el Balanced Scorecard y la Gestión por Procesos

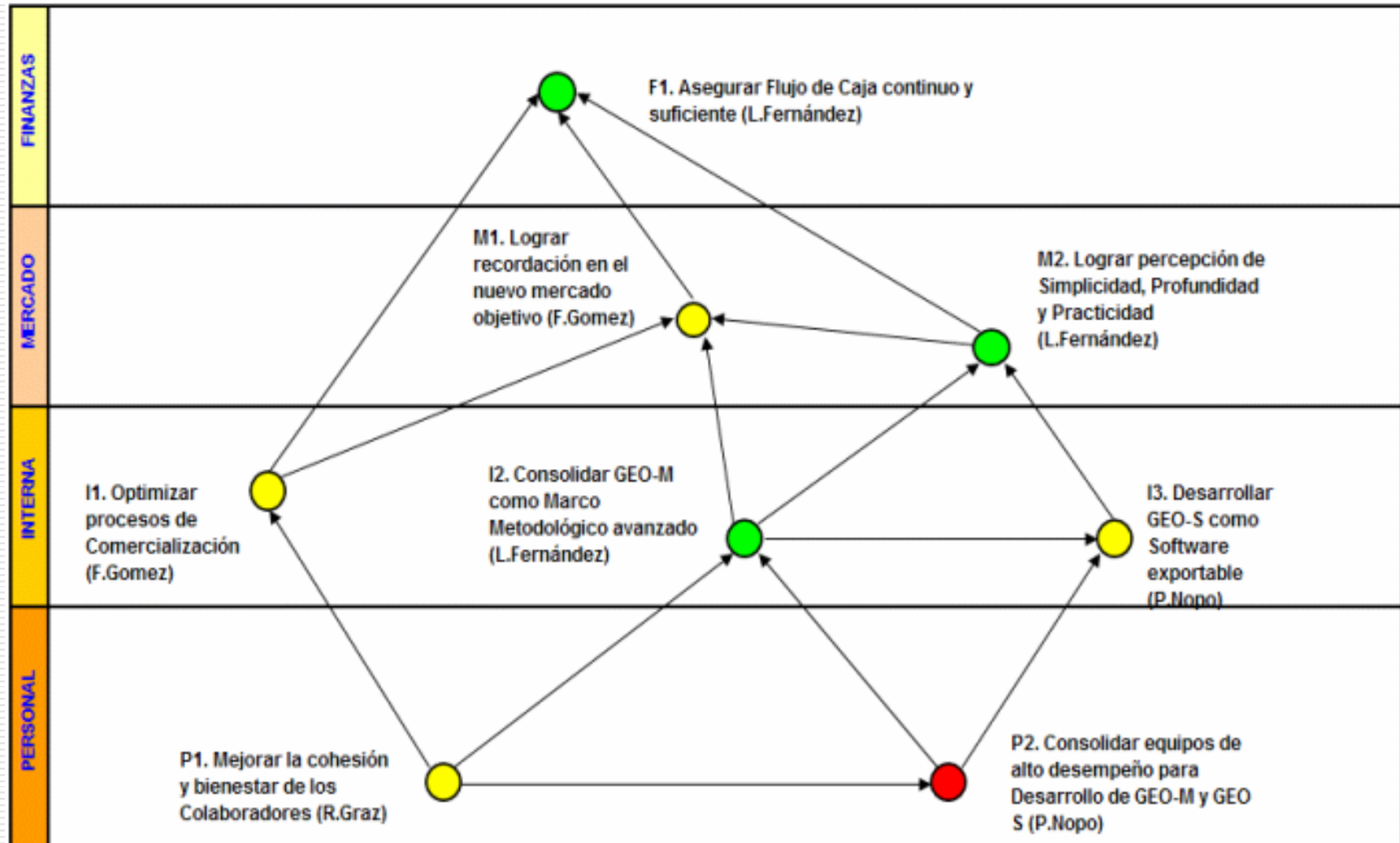


# MAPA DE PROCESOS

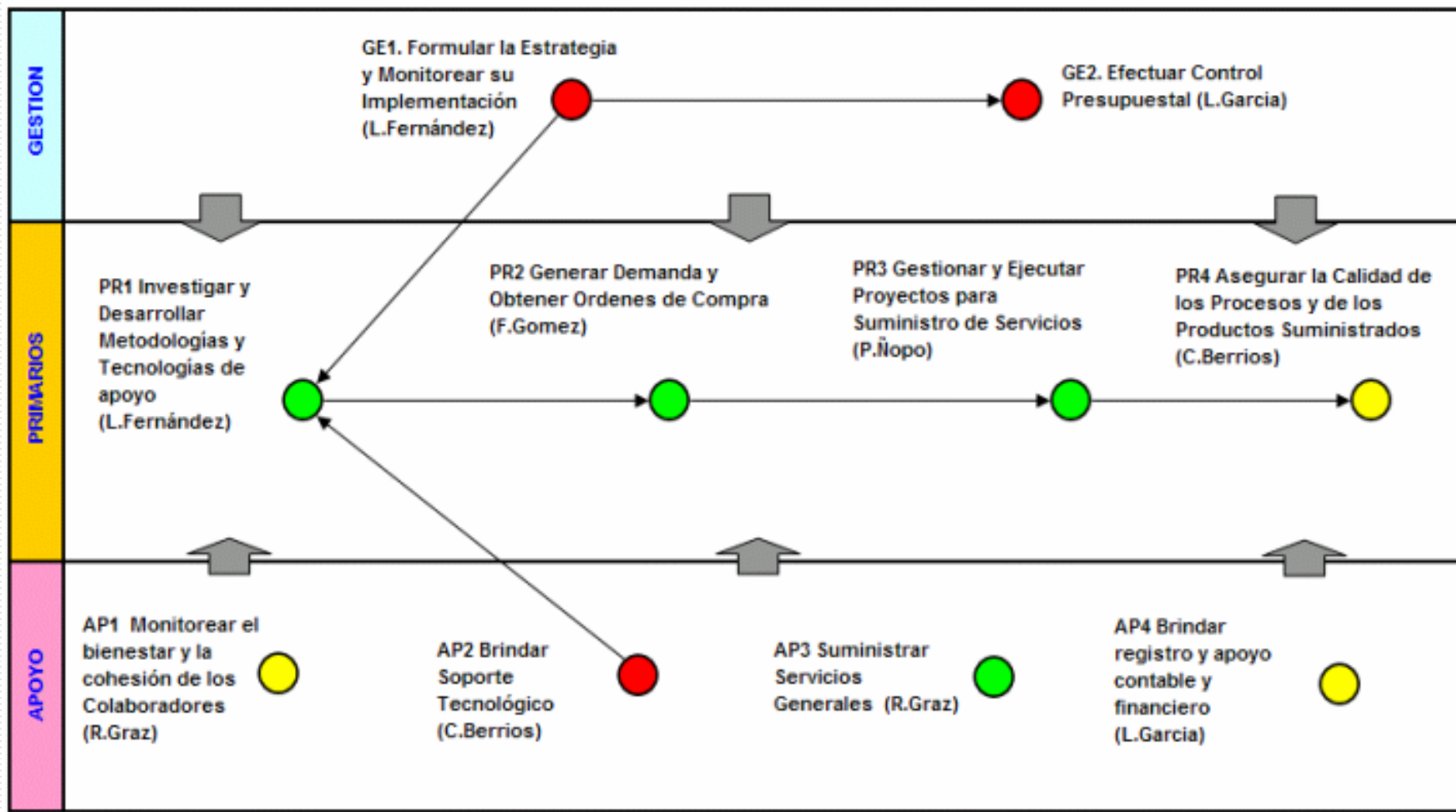
El mapa de procesos es la **representación gráfica de la estructura de procesos** que conforman el sistema de gestión.



# Mapa Estratégico – Ejemplo Excel



# Mapa de Procesos – Ejemplo Excel



# Formato: Definición y Alineamiento de Indicadores Operacionales

## Ficha de Proceso

Proceso
Adquirir y Suministrar Insumos y Materiales - Lógica

Responsable:	Cod.
P.García	AP3

Sub Procesos	Salidas	Costos ABC (K\$)	Indicadores Individuales (a Nivel de Proceso)			Peso
			Cod,	Titulo	Unidad	
Planificar Compras	Planes de Adquisiciones	12.5				
	Catálogo de Proveedores, Artículos y Precios	34.2	AP3.a	Cobertura del Mercado	%	15%
Adquirir Insumos	Materiales de oficina	73.0	AP3.b	Costo Prom. Compras / Costo Prom. Mercado	KUS\$	35%
			AP3.c	Atraso promedio respecto a Plazos Estandar	días	25%
			AP3.d	Quejas de usuarios	N / 1000	15%
Adquirir Materiales	Insumos de Fábrica	155.3	AP3.e	Rechazos en Control de Calidad	%	10%
	Total	275.0	Total			100%

# Formato: Definición y Alineamiento de Indicadores Operacionales

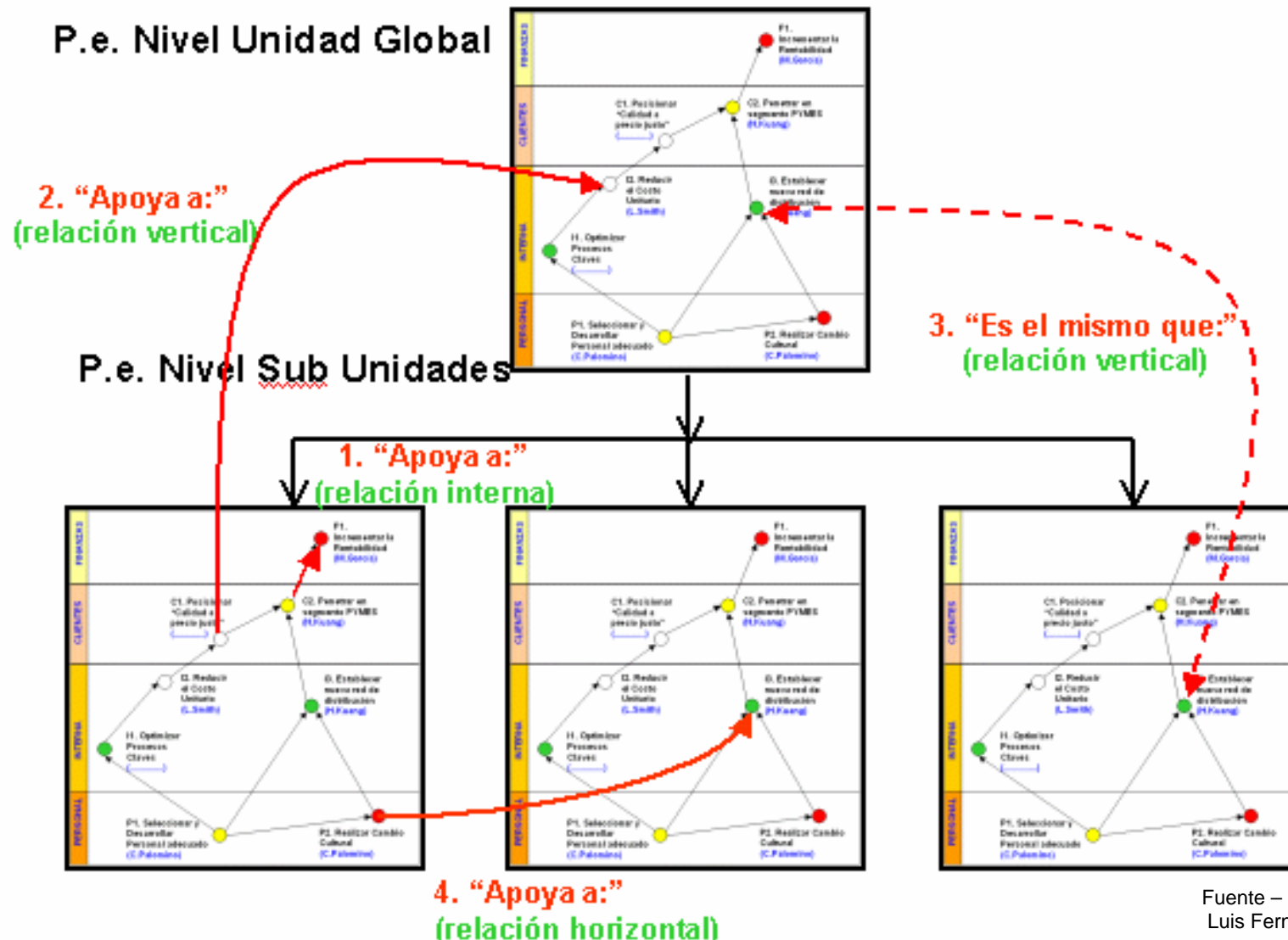
<div>Ficha de Proceso</div> <div> <div>Proceso</div> <div>Adquirir y Suministrar Insumos y Materiales - Lógica</div> </div> <div> <div>Responsable:</div> <div>P.García</div> </div> <div> <div>Cod.</div> <div>AP3</div> </div>					<div>Alineamiento</div> <div>(Objetivos, Indicadores, Iniciativas, otros. De nivel Estratégico o nivel Operacional)</div>		
Salidas	Indicadores Individuales (a Nivel de Proceso)			Peso	I1. Optimizar Procesos Claves	I2. Reducir el Costo Unitario	C1.b Índice de Calidad
	Cod,	Titulo	Unidad				
Planes de Adquisiciones							
Catálogo de Proveedores, Artículos y Precios	AP3.a	Cobertura del Mercado	%	10%		1	
Materiales de oficina	AP3.b	Costo Prom. Compras / Costo Prom. Mercado	KUS\$	35%		3	
	AP3.c	Atraso promedio respecto a Plazos Estandar	días	25%	3		1
	AP3.d	Quejas de usuarios	N / 1000	10%			2
Insumos de Fábrica	AP3.e	Rechazos en Control de Calidad	%	20%	1		3
Total	Total			100%			



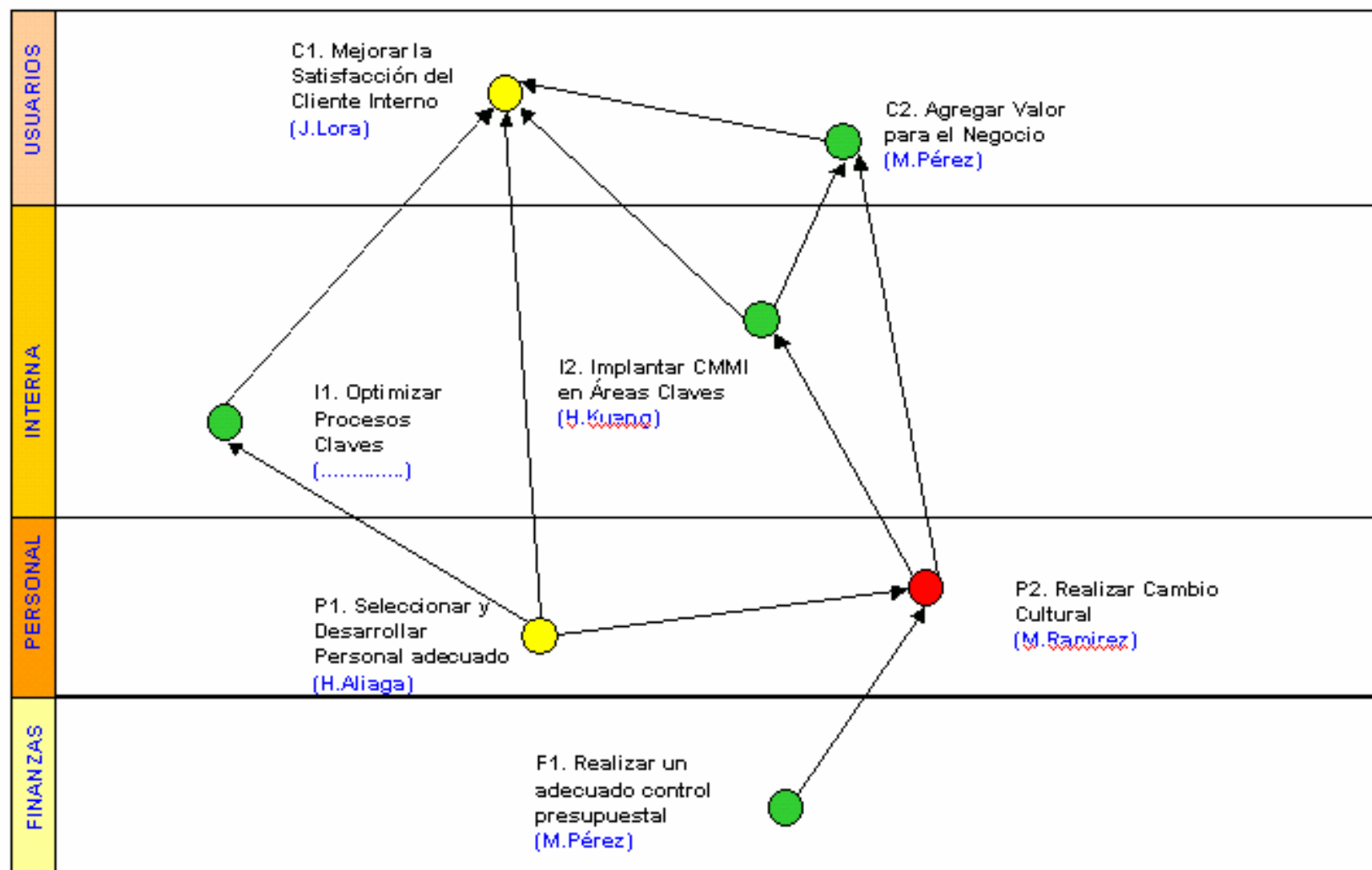
# Formato: La Matriz de Procesos en simetría a la Matriz Estratégica

Procesos			Indicadores			Iniciativas
Pers- pectiva	Descripción	Prece- dencia	Descripción	Unidad	Meta Dic 2005	Descripción
		=>				
GESTION	GE1. Formular la Estrategia y Monitorear su Implementación (L.Fernández)		GE1.a Número de Reuniones Mensuales de Gestión Estratégica realizadas (L.Garcia)	N	10	
	GE2. Efectuar Control Presupuestal (L.Garcia)		GE2.a Número de Reuniones Mensuales de Control Presupuestal realizadas (L.Garcia)	N	8	GE2.1 Relanzar Modelo BSC y Control de Avance Mensual (D.Graz) GE2.2 Desarrollar procedimientos y apoyo tecnológico para gestión Financiera (L.Fernández)
PRIMARIOS	PR1 Investigar y Desarrollar Metodologías y Tecnologías de apoyo (L.Fernández)		PR1.a Facturación que incluyó productos nuevos / Facturación total (M.Ramirez)	%	15	PR1.1 Formalizar Metodología para I&D (L.Fernández)
	PR2 Generar Demanda y Obtener Ordenes de Compra (F.Gomez)		PR2.a Promedio de Cuota de Margen de Ventas (M.Ramirez)	K\$	20	PR2.1 Actualizar metas del Pipeline (F.Gomez)
			PR2.b Nivel del Pipeline (M.Ramirez)	%	75	PR2.2 Desarrollar Brochure de GEO-S (F.Gomez)
			PR2.c Flujo del Pipeline (M.Ramirez)	%	75	
			PR2.b Efectividad de Propuestas (M.Ramirez)	%	20	
			PR2.c Margen de Contribución Promedio - Ventas (Ramirez)	%	50	
	PR3 Gestionar y Ejecutar Proyectos para Suministro de Servicios (P.Ñopo)		PR3.a Intención de Recomendación de Clientes (R.Graz)	%	20	PR3.1 Desarrollar plantillas para Operaciones y CC (P.Ñopo)

# Se pueden definir Modelos BSC´s de Nivel (Sub Unidades)



# Ejemplo: Un Mapa Estratégico (La Unidad "Organización y Sistemas")



# Formato: Matriz Estratégica de Unidad para alineamiento con el BSC Institucional

a) Matriz Estratégica Institucional (Nivel 1)

Objetivos			Indicadores		
Pers-pectiva	Descripción	Cau-salidad	Descripción	Unidad	Meta Dic 2005
		=>			
CLI	C1. Posicionar "Calidad a precio justo"	C2	C1.a Percepción del concepto mercado		
	C2. Penetrar en segmento PYMES	F1	C2.a Participación de Mercado		
INT	I1. Optimizar Procesos Claves	C1	I1.a Avance promedio en Inicio Rediseño		
	I2. Reducir el Costo Unitario	C1	I2.a Costo Unitario Promedio		
	I3. Establecer nueva red de distribución	C2	I3.a Puntos de distribución		
PER	P1. Seleccionar y Desarrollar Personal adecuado	I1; I3; P2	P1.a Personal que cumple con perfiles de puestos		
	P2. Realizar Cambio Cultural	I3	P2.a Valoración de conceptos representativos de la nueva cultura (encuesta)		

b) Matriz Estratégica de una Unidad (Nivel 2)

Objetivos			Alineamiento	
Pers-pectiva	Descripción	Cau-salidad		
		=>	=>	=
USU	C1. Mejorar Satisfacción del Cliente Interno (J.Lora)	C2		
	C2. Agregar Valor para el Negocio (M. Pérez)	F1		
INT	I1. Optimizar Procesos Claves	I2		I1
	I2. Implantar CMMI en Areas Claves	C1	I2	
PER	P1. Seleccionar y Desarrollar Personal adecuado	I1; P2; C1	P1	
	P2. Realizar Cambio Cultural	I3	P2	

# Ejemplo: Definición y Alineamiento de Indicadores Operacionales - Nivel Unidad (1)

## Ficha de Unidad

Nombre:

Comercialización

Responsable:

J.Pérez

Cod.

COM

Funciones	Salidas	Indicadores Individuales (a Nivel de Unidad)		
		Cod,	Titulo	Unidad
Generar Demanda	Plan de Campañas de Tele Marketing	COM.a	Oportunidades de Negocio generadas por Campaña	%
	Contactos telefónicos para lograr Visitas Comerciales	COM.b	Llamadas Efectivas por día	N
		COM.c	Visitas Pactadas por día	N
		COM.d	Inventario de Oportunidades de Negocio	N
Obtener Ordenes de Compra	Propuestas y Cotizaciones	COM.e	Tiempo promedio de emisión de Propuestas	días
	Contactos para desarrollar las Oportunidades de Negocio	COM.f	Visitas Realizadas por día	días
		COM.g	Flujo del Pipeline	N
	Ordenes de Compra	COM.h	Margen de Contribución por mes	US\$
		Total		

# Ejemplo: Definición y Alineamiento de Indicadores Operacionales - Nivel Unidad (2)

## Ficha de Unidad

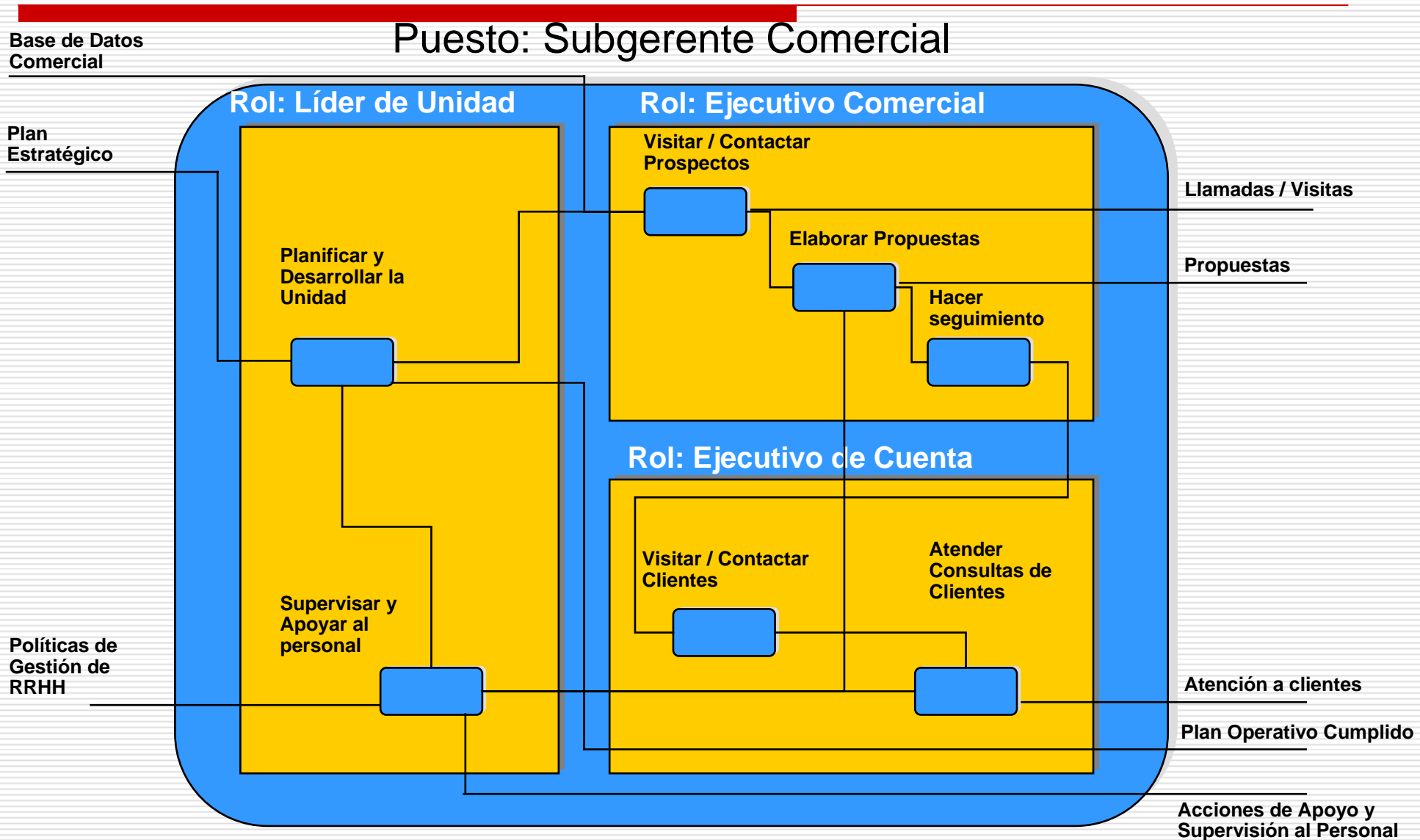
<b>Nombre:</b>
Comercialización
<b>Responsable:</b>
J.Pérez

Cod.  
COM

Indicadores (a Nivel de Unidad)			Peso
Cod,	Título	Unidad	
COM.a	Oportunidades de Negocio generadas por Campaña	%	5%
COM.b	Llamadas Efectivas por día	N	5%
COM.c	Visitas Pactadas por día	N	15%
COM.d	Inventario de Oportunidades de Negocio	N	15%
COM.e	Tiempo promedio de emisión de Propuestas	días	5%
COM.f	Visitas Realizadas por día	días	15%
COM.g	Flujo del Pipeline	N	10%
COM.h	Margen de Contribución por mes	US\$	30%
Total			100%

Alineamiento (Objetivos, Indicadores, Iniciativas, otros. De nivel Estratégico o nivel Operacional)			
R1. Incrementar la Rentabilidad	"Calidad a Precio Justo"	C2. Penetrar segmento PYMES	I1. Optimizar Procesos Clave
		3	1
		1	1
2		2	2
1		2	1
			2
2	1		2
2			1
3		1	1

# Un Puesto y sus Roles pueden expresarse como grupos de Procesos y Sub Procesos



# Ejemplo: Definición y Alineamiento de Indicadores Operacionales - Nivel Puesto (1)

## Ficha de Puesto

Puesto / Cargo
Sub Gerente Comercial

Nombre
J.Pérez

Cod.
JP

Roles	Salidas	Indicadores Individuales		
		Cod,	Titulo	Unidad
Líder de Unidad	Plan Operativo Cumplido	JP.a	Evaluación de Subordinados (90°)	%
	Acciones de Apoyo y Supervisión al Personal	JP.b	Evaluación de Jefaturas (90°)	%
		JP.c	Indice de Plazos en Iniciativas Estratégicas	N
Ejecutivo Comercial (Captar nuevas cuentas)	Llamadas / Visitas	JP.d	Cuota de Margen en Ventas	KUS\$
	Propuestas			
Ejecutivo de Cuenta (Fidelizar clientes)	Atención a clientes	JP.e	Antigüedad promedio de clientes	Años
		JP.f	Satisfacción de Clientes Externos (90°)	%



# Ejemplo: Definición y Alineamiento de Indicadores Operacionales - Nivel Puesto (2)

Ficha de Puesto				Alineamiento (Objetivos, Indicadores, Iniciativas, otros. De nivel Estratégico o nivel Operacional)					
Puesto / Cargo			Cod.	R1. Incrementar la Rentabilidad	C1. Posicionar "Calidad a Precio Justo"	C2. Penetrar segmento PYMES	I1. Optimizar Procesos Clave	Desarrollar Personal adecuado	
Sub Gerente Comercial									
Nombre			JP						
J.Pérez									
Indicadores Individuales			Peso						
Cod,	Titulo	Unidad							
JP.a	Evaluación de Subordinados (90°)	%	15%					3	
JP.b	Evaluación de Jefaturas (90°)	%	10%	1	1	1	1	1	
JP.c	Indice de Plazos en Iniciativas Estratégicas	N	10%		1	1	1		
JP.d	Cuota de Margen en Ventas	KUS\$	20%	3		2			
JP.e	Antigüedad promedio de clientes	Años	10%		1	1			
JP.f	Satisfacción de Clientes Externos (90°)	%	10%		1	1			
Total			75%						

# Formato: Modelo para Evaluación del Desempeño de un Puesto

Puesto / Cargo:										
SUB-GERENTE COMERCIAL										
Responsable:				Cod.						
J.PEREZ				JP						
Indicadores Individuales (a Nivel de Rol)		Tipo	Peso	Meta (Verde)	Mínimo (Rojo)	Valor Real	Cumplimiento		Componente Variable	
Descripción	Unidad						Prelim.	Acotado		
JP.a Evaluación de Subordinados (90°)	%	Sub	15%	80	60	79	95%	95%	14%	
JP.b Evaluación de Jefaturas (90°)	%	Sub	10%	95	85	83	-20%	0%	0%	
JP.c Índice de Plazos en Iniciativas Estratégicas	N	Obj	10%	1.0	0.8	1.21	205%	100%	10%	
JP.d Cuota de Margen en Ventas	KUS\$	Obj	20%	600	500	700	200%	100%	20%	
JP.e Antigüedad promedio de clientes	Años	Obj	10%	2.5	1.5	2.8	130%	100%	10%	
JP.f Satisfacción de Clientes Externos (90°)	%	Sub	10%	100	85	95	67%	67%	7%	
Total Peso Indicadores Individuales:			75%						61%	
Indicadores Grupales (a nivel Unidad / Empresa)		Tipo	Peso	Meta	Mínimo	Valor Real	Cumplimiento		Componente Variable	
Descripción	Unidad						Prelim.	Acotado		
F1.a Ventas de la UN / Nro. Empleados	KUS\$	Obj	10%	120	100	115	75%	75%	8%	
F1.b EBIDTA Corporativo	%	Obj	15%	25.0	22.0	26.7	157%	100%	15%	
Total Peso Indicadores Grupales:			25%						23%	
Total Peso Indicadores Individuales + Grupales:			100%	Índice de Desempeño					83%	

# Ideas Finales

## Ventajas



Fuente: Kaplan&Norton, 2000



***“Las empresas que no tengan una estrategia, sean grandes o pequeñas, son muy vulnerables y serán derribadas por los vientos de la competencia en el corto plazo”  
(Michael Porter)***

***“si no puede medir, no se puede controlar y si no se puede controlar no se puede gestionar y si no se puede gestionar no se puede mejorar, en síntesis “no se puede gestionar lo que no se puede medir”.  
(James Harrington en Business Process Improvement)***

***¡¡ MUCHAS GRACIAS POR SU ATENCION !!***