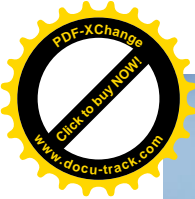


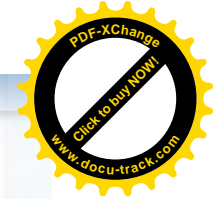
# SISTEMA DE INFORMACION ESTRATEGICA DE GESTION (SIEG)



*Abril 2011*



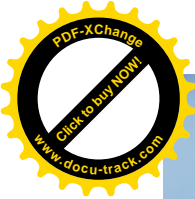
# USC CONTROL DE GESTION



*“ Así pues, lo requisitos indispensables para ser un buen general son: percepción clara, la armonía de su ejército, una estrategia bien pensada, respaldada por planes de largo alcance, una comprensión de las estaciones y la capacidad de examinar los factores humanos. ”*

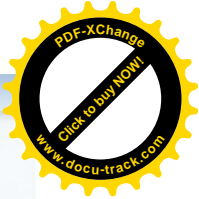
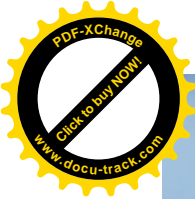
*Sun Tzu, (520 a.c).  
El arte de la Guerra en los negocios.*





## Objetivos Generales:

- Comprender las generalidades del proceso de control de gestión y la importancia de fortalecer la gestión estratégica al interior de nuestra organización.
- Qué es el Cuadro de Mando integral, comprender el por qué de su aplicación. Generalidades del mismo.
- Definir el proceso por el cual se llevará la implementación del SIEG-CMI.



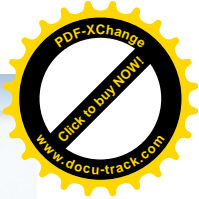
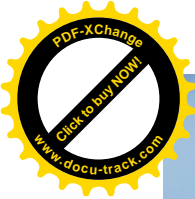
# ESTRATEGIA.

### Definición:

Arte de planificar y dirigir las operaciones militares en una guerra.( *estratego, stratos, EJERCITO, ago, CONDUCIR*). Contempla todo el escenario y todo el horizonte temporal de una guerra, posicionamiento más favorable de las tropas antes de que la batalla comience.

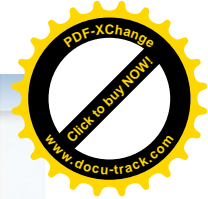
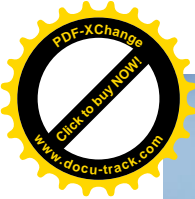
La ciencia o arte de emplear de la mejor manera todos los recursos.





## **STRATEGY FOCUS ORGANIZATION, KAPLAN Y NORTON.**

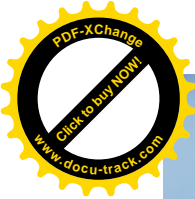
- La capacidad de ejecutar una estrategia es más importante que la calidad de la estrategia en si, el factor más importante en la valoración de una empresa y su gestión es la aplicación de la estrategia.
- Las estrategias son las únicas formas sostenibles que tienen las organizaciones de crear valor.
- El valor contable de los activos tangibles representa el 10-15% del valor de mercado de las empresas.



## **STRATEGY FOCUS ORGANIZATION, KAPLAN Y NORTON.**

Esta claro que las oportunidades de crear valor están pasando de la gestión de activos materiales a la gestión de estrategias basadas en el aprendizaje y conocimiento que despliegan los activos inmateriales de la organización:

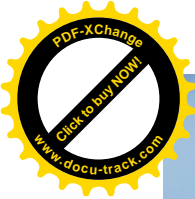
- *Relaciones con los clientes,*
- *Productos y SS innovadores,*
- *Procesos operativos eficaces de alta calidad,*
- *Tecnología de la información y bases de datos,*
- *Capacidades, habilidades y motivación de empleados.*



## **STRATEGY FOCUS ORGANIZATION, KAPLAN Y NORTON.**

- En la economía actual los activos intangibles y la capacidad de aprendizaje son las fuentes más importantes de ventaja competitiva, se necesitan herramientas que describan los activos basados en el conocimiento y las estrategias de creación de valor que estos hacen posible.
- La ventaja competitiva proviene más del conocimiento, las capacidades y las relaciones intangibles creadas por los empleados que de las inversiones en activos físicos.



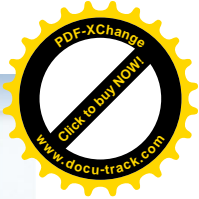
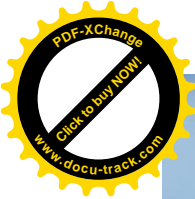


## **STRATEGY FOCUS ORGANIZATION, KAPLAN Y NORTON.**






- La formulación y aplicación de la estrategia debe ser un proceso continuo y participativo. Se necesita un lenguaje que permita comunicar la estrategia , procesos y sistemas que le ayuden a implementarla y obtener información o feedback sobre ella.

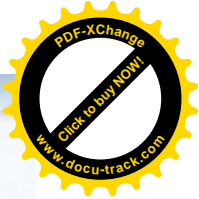
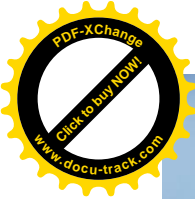
*“El éxito viene de hacer de la estrategia el trabajo diario de todos”.*





## El impacto de la Estrategia en la organización.

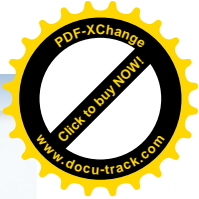
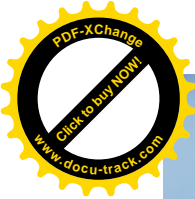
-  Traducir el propósito de la empresa a través de objetivos a largo plazo.
-  Delimitar el campo competitivo de la empresa.
-  Para alcanzar una ventaja competitiva sostenible a largo plazo al identificar amenazas y oportunidades externas y los puntos fuertes y débiles internos.
-  Definir las tareas de gestión con perspectivas corporativas, de negocios y funcionales.
-  Desarrollar las competencias centrales de la organización.



## El impacto de la Estrategia en la organización

 Para identificar la inversión en recursos tangibles e intangibles para desarrollar tanto actuales como nuevas capacidades que le garanticen una ventaja competitiva sostenible a la firma.

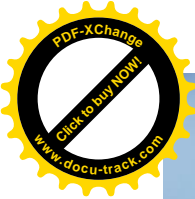
*"Liberar la creatividad y orientar la organización hacia un nuevo estado de aprendizaje y excelencia, generando un cambio en la cultura".*



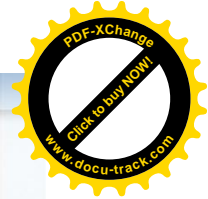
# ESTRATEGIA, *Componentes*

- 1. OBJETIVOS
- 2. PLAN, total y unidades económicas de negocio.
- 3. PROGRAMAS, funcionales: finanzas, externo, interno, base.
- 4. RECURSOS, 5m's, man, machine, materials, measure, method.





# USC CONTROL DE GESTION

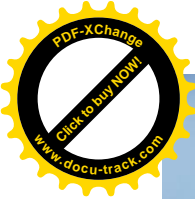


El **valor** de una **estrategia** depende de la calidad de sus **objetivos**, pero también es cierto que la calidad de los objetivos depende de la calidad de la **INFORMACIÓN** que posee la empresa sobre si misma.

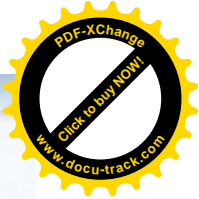
Y estamos en la era de la **INFORMACION**.

*\* La gestión de la información es una de las razones de existir de Control de Gestión; la información es conocimiento.*





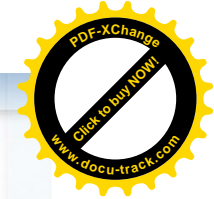
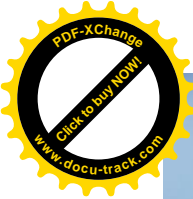
# USC CONTROL DE GESTION



## Por qué medir?

- 📁 Usted no puede controlar lo que no mide.
- 📁 Usted no puede gerenciar lo que no controla.
- 📁 Es difícil ganar un juego sin tener “marcador”
- 📁 Apenas se mide “algo, el “algo” mejora,!
- 📁 Para esforzarse !
- 📁 Las mediciones condicionan los comportamientos de los individuos.
- 📁 Nadie puede hacer nada, mas allá de lo que no sabe.

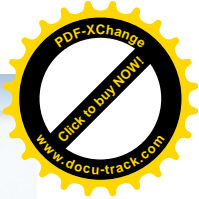
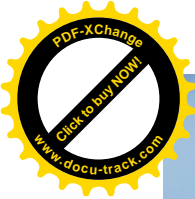




## Del DATO a la Acción creadora de VALOR

DATOS	+ Significado	= INFORMACIÓN
Información	+ Aplicabilidad	= Conocimiento
Conocimiento	+ Viabilidad	= Decisión
Decisión	+ Conducta	= Acción
Acción	+ Impacto	= VALOR Y APRENDIZAJE

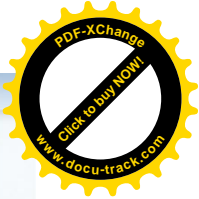
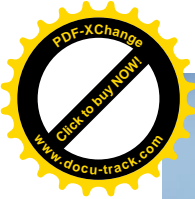




## QUE ES CONTROL DE GESTION?

Proceso mediante el cual una organización monitorea y evalúa el desempeño organizacional frente a sus objetivos y estrategias, comunica y vincula a todas las áreas en torno a la estrategia.

Coherencia en el sistema de indicadores frente a la estrategia planteada.



## Elementos de un proceso de Control de Gestión

Un **conjunto de indicadores** de control permiten orientar y evaluar la organización frente a las variables claves de la empresa.

**Objetivos** ligados a los diferentes indicadores y a las estrategias de la empresa.

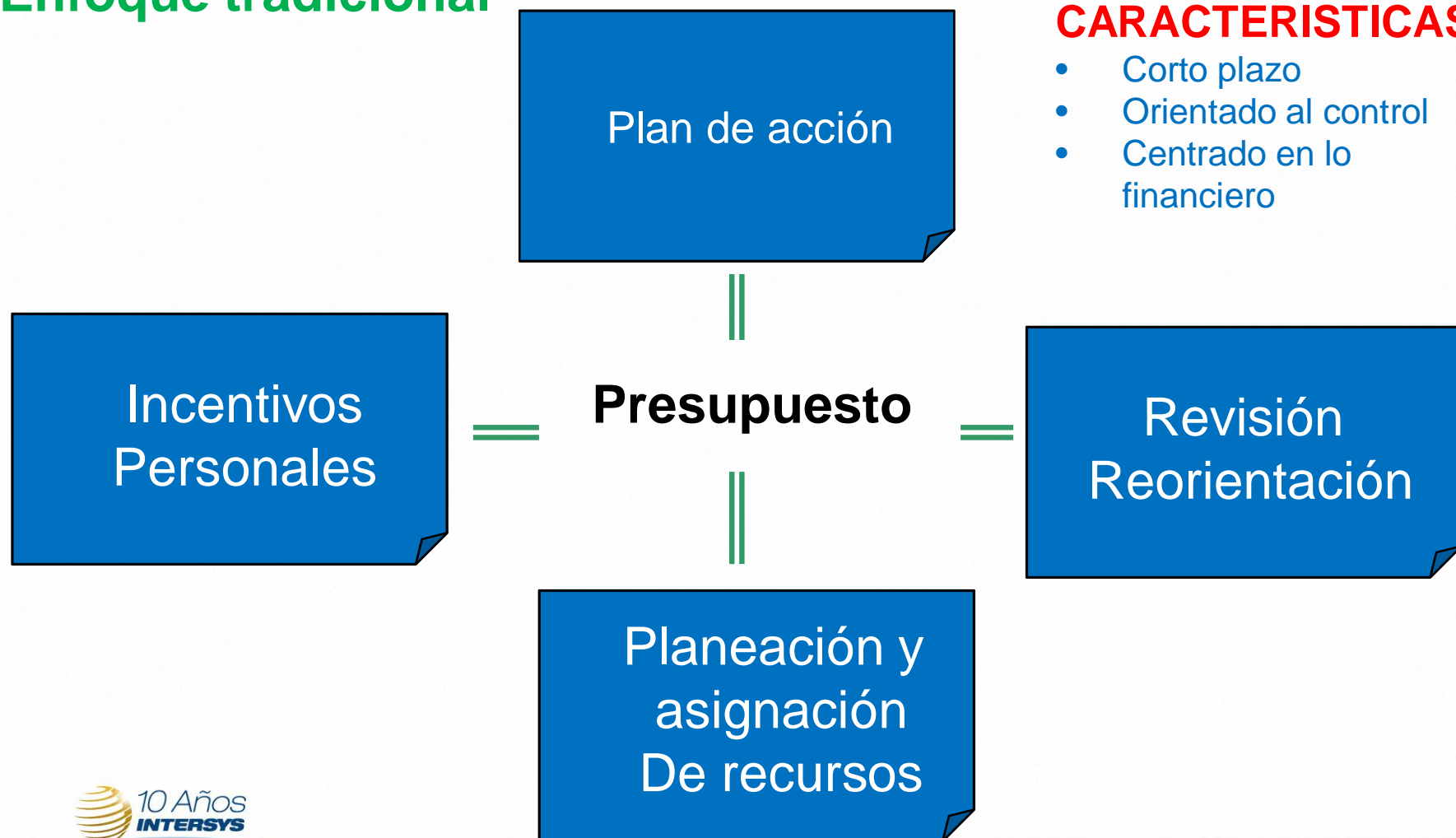
**Información** sobre el comportamiento y el resultado del desempeño.

Un **sistema** para implementar y gestionar los correctivos a nivel grupal e individual. (objeto de estudio)

# USC CONTROL DE GESTION



DE UN SISTEMA GERENCIAL  
BASADO EN EL CONTROL  
**Enfoque tradicional**



## **CARACTERISTICAS**

- Corto plazo
- Orientado al control
- Centrado en lo financiero



# USC CONTROL DE GESTION



## A UN SISTEMA EN GERENCIA BASADO EN LA ESTRATEGIA

Diseñado alrededor de una visión estratégica a largo plazo



# USC CONTROL DE GESTION

## SISTEMA DE INFORMACION ESTRATEGICA DE (SIEG)

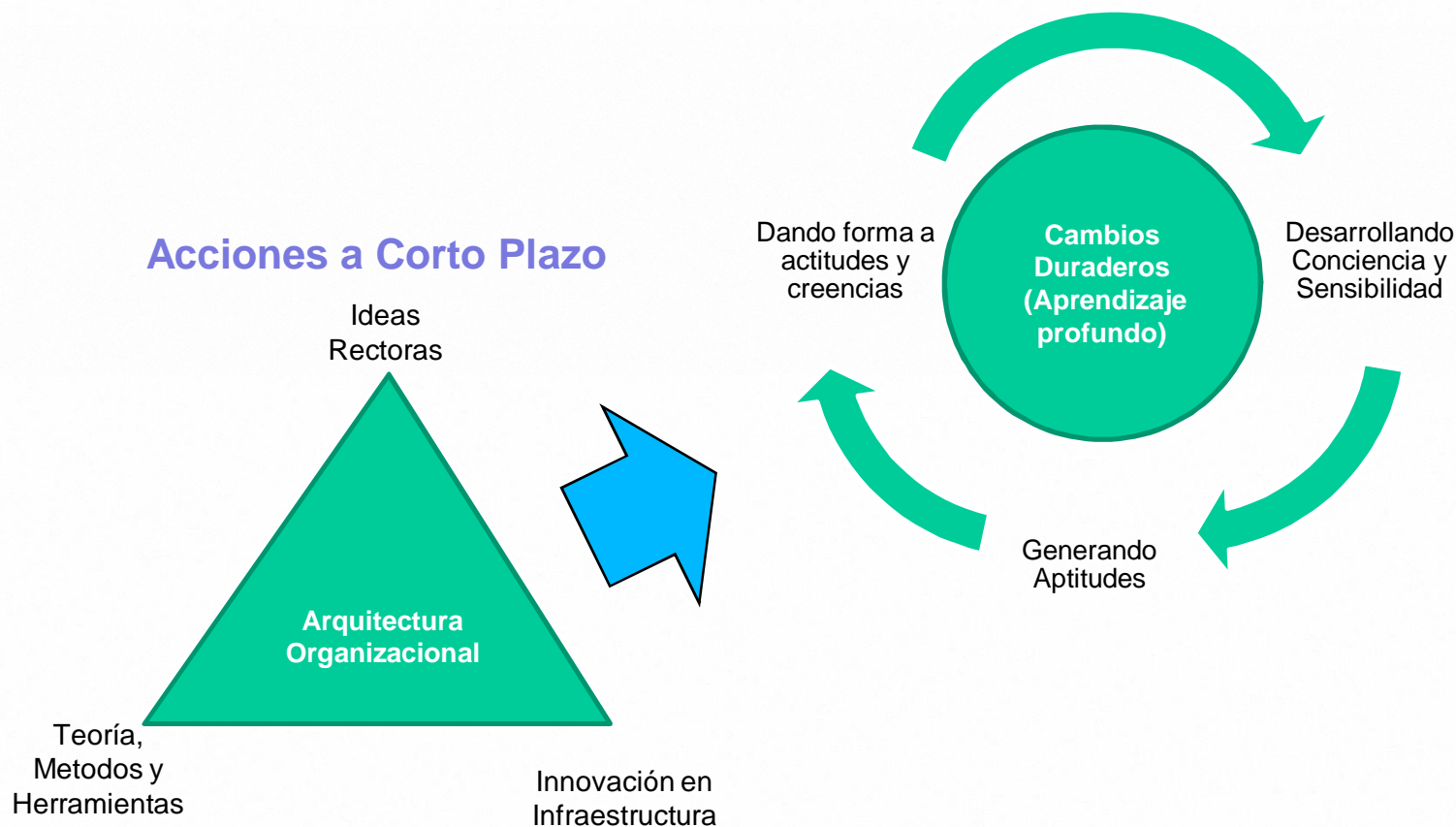


# USC CONTROL DE GESTION



*El aprendizaje en las organizaciones  
como ventaja competitiva. (Peter Senge).*

Impacto a Largo plazo.





El **SIEG** es el hilo conductor entre los procesos de planificación estratégica y de aprendizaje en la organización. ( Kaplan – Norton / Senge).



A través del desarrollo de **actividades de planificación estratégica** y de la correcta aplicación de aquellos **principios que rigen a las organizaciones basadas en la estrategia**.

### Planificación Estratégica a Corto Plazo

- P1. Traducir la Estrategia en términos operaciones.
- P2. Hacer de la estrategia trabajo de todos los días por parte de colaboradores.
- P3. Generar un liderazgo motivador y entusiasta.
- P4. Hacer de la estrategia un proceso continuo.
- P5. Creación de Sinergias para alinear a la organización con la estrategia.

### Planificación Estratégica a Largo plazo.

Dando forma a actitudes y creencias

**Cambios Duraderos**  
(Aprendizaje profundo)

Desarrollando Conciencia y Sensibilidad

Generando Aptitudes

**F5. Evaluación del desempeño y Generación de Feedback**

**SIEG**

Ideas Rectoras

**Arquitectura Organizacional**

Teoría, Métodos y Herramientas

Innovación en Infraestructura

- F1. Desarrollo de una visión Compartida y Visión.
- F2. Planificar y establecer objetivos e indicadores estratégicos.
- F3. Diseño de la estrategia.
- F4. Ejecución de la estrategia.

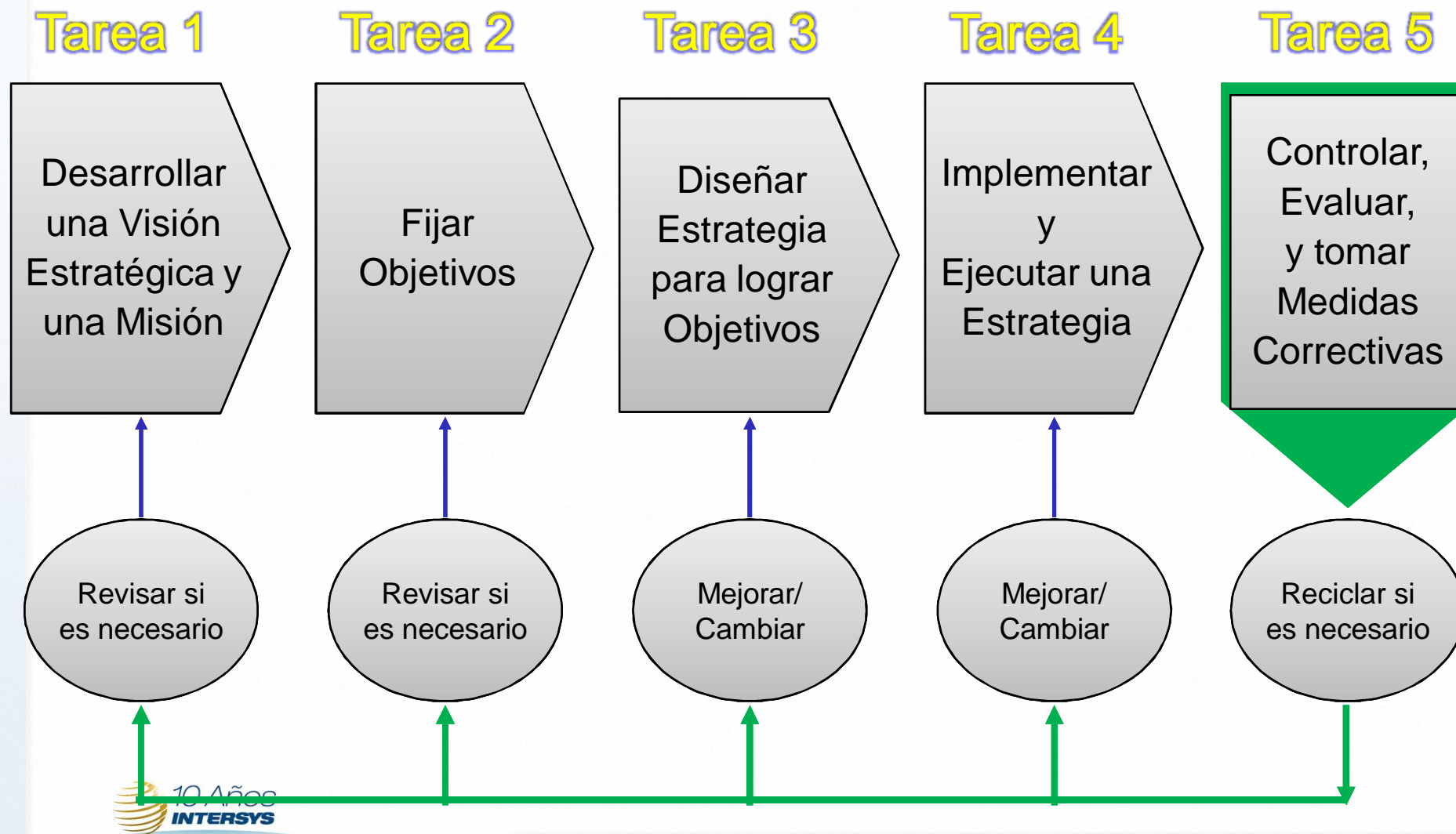
### RESULTADOS ESPERADOS A PATIR DEL SIEG.

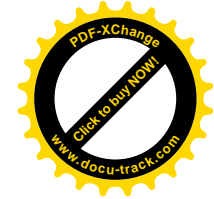
- Desarrollar Ventajas Competitivas sustentables en el tiempo.
- Generar Cambios Profundos en la organización.



# USC CONTROL DE GESTION

## Las cinco Fases del SIEG





# USC CONTROL DE GESTION

## CREADORES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC/CMI) *"La herramienta del SIEG"*



**ROBERT S. KAPLAN**



**DAVID P. NORTON**

<http://www.youtube.com/watch?v=6bIQKDyYdVg>



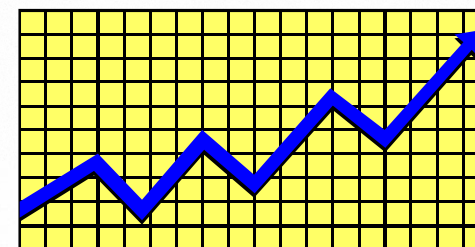
# USC CONTROL DE GESTION



<http://www.youtube.com/watch?v=6biQKdyYdvQ>

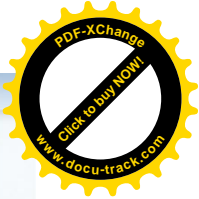
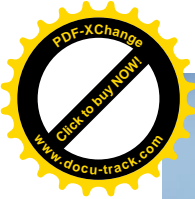
## SISTEMA DE INFORMACION ESTRATEGICA DE GESTION (SIEG)

Sistema de Gerencia basado en un conjunto de indicadores de gestión derivados de la planeación estratégica y de los planes de negocios, que dan una visión concisa e integral del negocio.



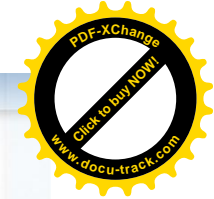
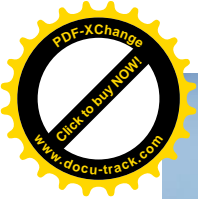
## INDICADORES DE GESTION

Es una expresión cuantitativa que permite medir el comportamiento o desempeño de una determinada variable de negocio, y que al ser comparada con una referencia, permite identificar desviaciones sobre las cuales tomar acciones correctivas



# Cuadro de Mando Integral

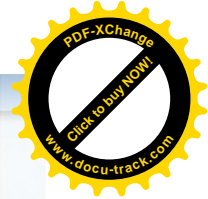
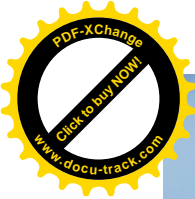
- Traduce la misión y la estrategia en un conjunto de objetivos/Temas estratégicos relacionados entre si, medidos a través de indicadores y ligados a iniciativas que permiten alinear la actividad de todas las áreas de la empresa, enfocándolas hacia la creación de valor.
- El cuadro de mando no es un sistema de control, es un sistema de comunicación, información y formación estratégica.
- Sistema orientado a gestionar la estrategia y no la táctica.



# Características del CMI

- Incluye métricas financieras y no financieras
- Métricas de CP y LP
- Métricas que responden a relaciones Causa Efecto:  
Haciendo qué el personal entienda las prioridades y las relaciones existentes entre aquellas iniciativas que emprenda la organización, sinergizando las fuerzas.
- Contiene los datos necesarios para comparar la estrategia planeada con la realidad.





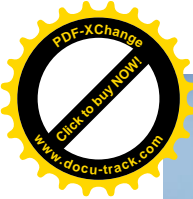
USC CONTROL DE GESTION



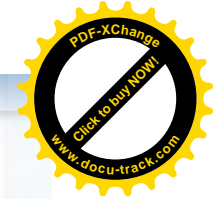
# Elementos/Conceptos del CMI

- Misión, visión y valores.
- Perspectivas estratégicas.
- Relaciones causa efecto
- Objetivos/Temas estratégicos.
- Mapas estratégicos (ME).
- Indicadores y sus metas.
- Iniciativas estratégicas.
- Responsables y recursos.
- Planes y presupuestos.





# USC CONTROL DE GESTION



## EL PAPEL DEL CMI DENTRO DE LA DINAMICA ORGANIZACIONAL

MISSION- Por qué existimos

VALORES- En qué creemos

VISION- Qué queremos llegar a ser

ESTRATEGIA-Cuál es nuestro plan para lograrlo

SIEG- Traducción, Vinculación, Comunicación. *(Hilo conductor)*

INICIATIVAS ESTRATEGICAS-

Qué tenemos que hacer para alcanzar los objetivos – Planes de Acción

OBJETIVOS PERSONALES Qué tengo que hacer yo.



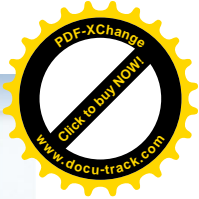
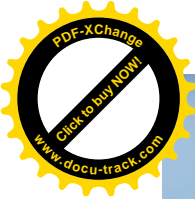
Accionistas  
Satisfechos

Clientes  
Leales

Procesos  
Eficientes

Una fuerza de trabajo  
Colaboradores  
Motivados y preparados

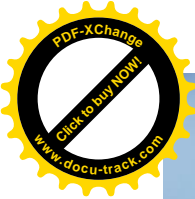
Excelente  
Ciudadano  
corporativo



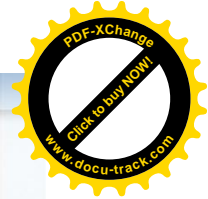
## ¿Frente a la gestión estratégica. En dónde estamos y qué resta por hacer?

- Ya Definimos nuestros Valores Organizacionales, ahora debemos validarlos. El directorio es el responsable de impulsarlos. Llevara tiempo y esfuerzo. Hacer realidad nuestra visión. (Tarea 1)
- Identificamos nuestro modelo de Negocio o proposición de valor: " Intimidad con el cliente ". A través de un conocimiento del cliente y una fuerte orientación hacia el servicio. (Tarea 1)
- Partiendo de ahí, resta diseñar y traducir la Estrategia alrededor de temas estratégicos actuales y replantearnos otros de importancia. (Tarea 2 y 3).  
**CÓMO?**
- En torno a esa estrategia se deberá alinear/asignar Recursos (Tarea 3).  
**CÓMO?**
- Debemos Comunicar y vincular la Estrategia a TODA LA ORGANIZACIÓN. (Tarea 4) **CÓMO Y POR QUÉ?**
- Hacer Feedback - "Aprender a Aprender" (Tarea 5). **CÓMO Y POR QUÉ?**



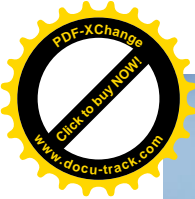


# USC CONTROL DE GESTION

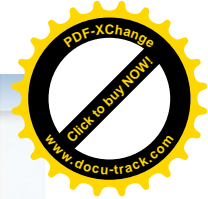


Como podemos **traducir** nuestra estrategia a  
términos operativos?



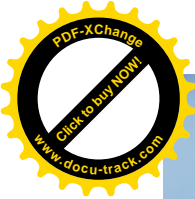


# USC CONTROL DE GESTION



## Indicadores, Clasificación

- **GENERICOS o de DESEMPEÑO**, miden resultados de objetivos de corto plazo sobre cuyo resultado puede modificarse muy poco. Indicadores Financieros.
- **IMPULSORES o MOTORES DE DESEMPEÑO**, lideran acciones de intervención en el corto plazo para generar resultados en el largo plazo. Indicadores del cliente, procesos, conocimiento.

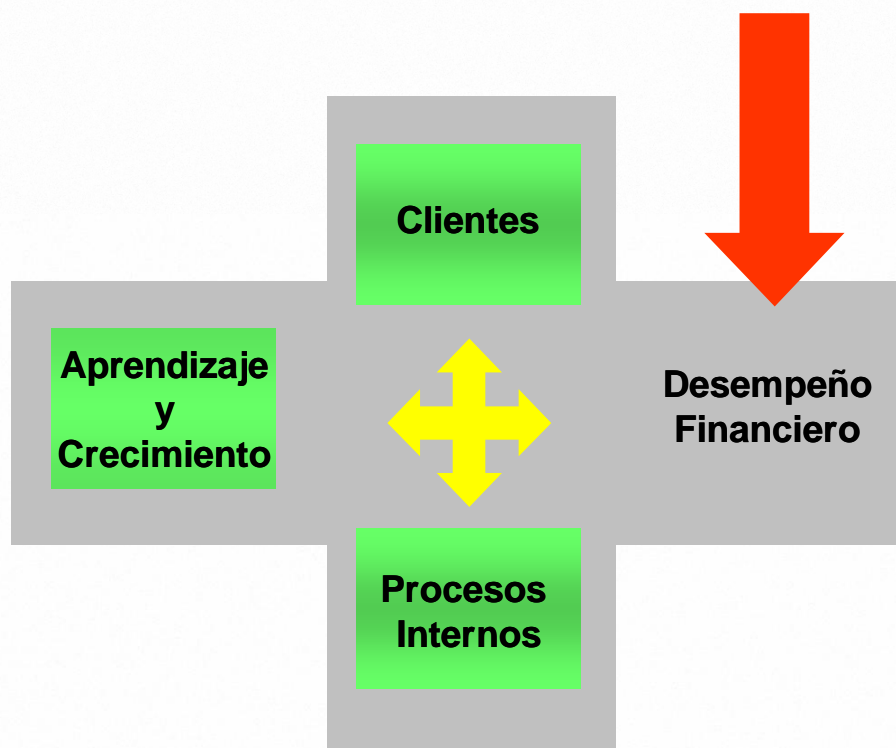


# USC CONTROL DE GESTION

## El SIG y su relación con la Estrategia



... El SIEG no sólo incluye aspectos financieros aunque estos son indispensables en el corto y largo plazo...



...El SIEG introduce cuatro o más perspectivas gerenciales en las cuales se definen indicadores de Gestión.

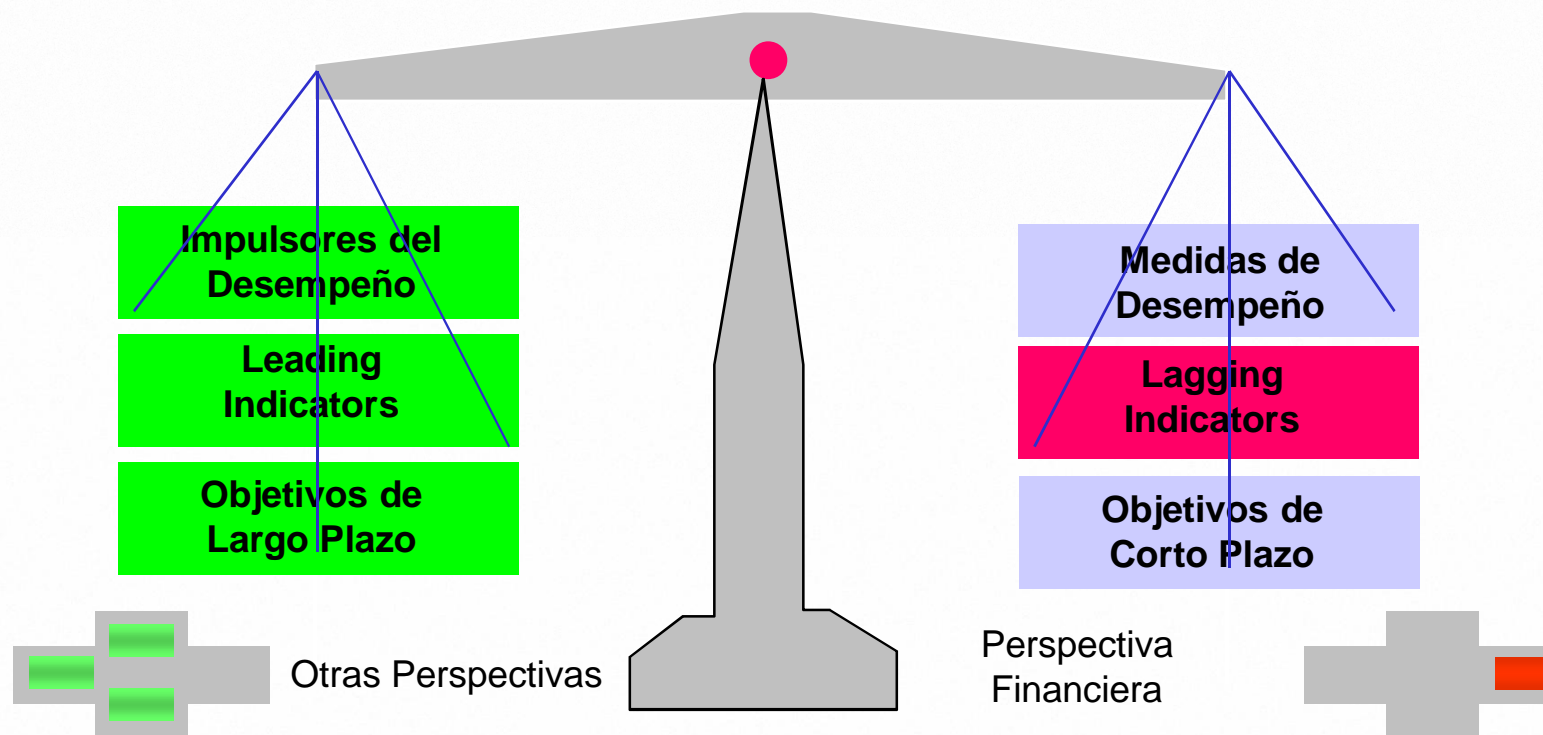


# USC CONTROL DE GESTION



## El SIG y su relación con la Estrategia

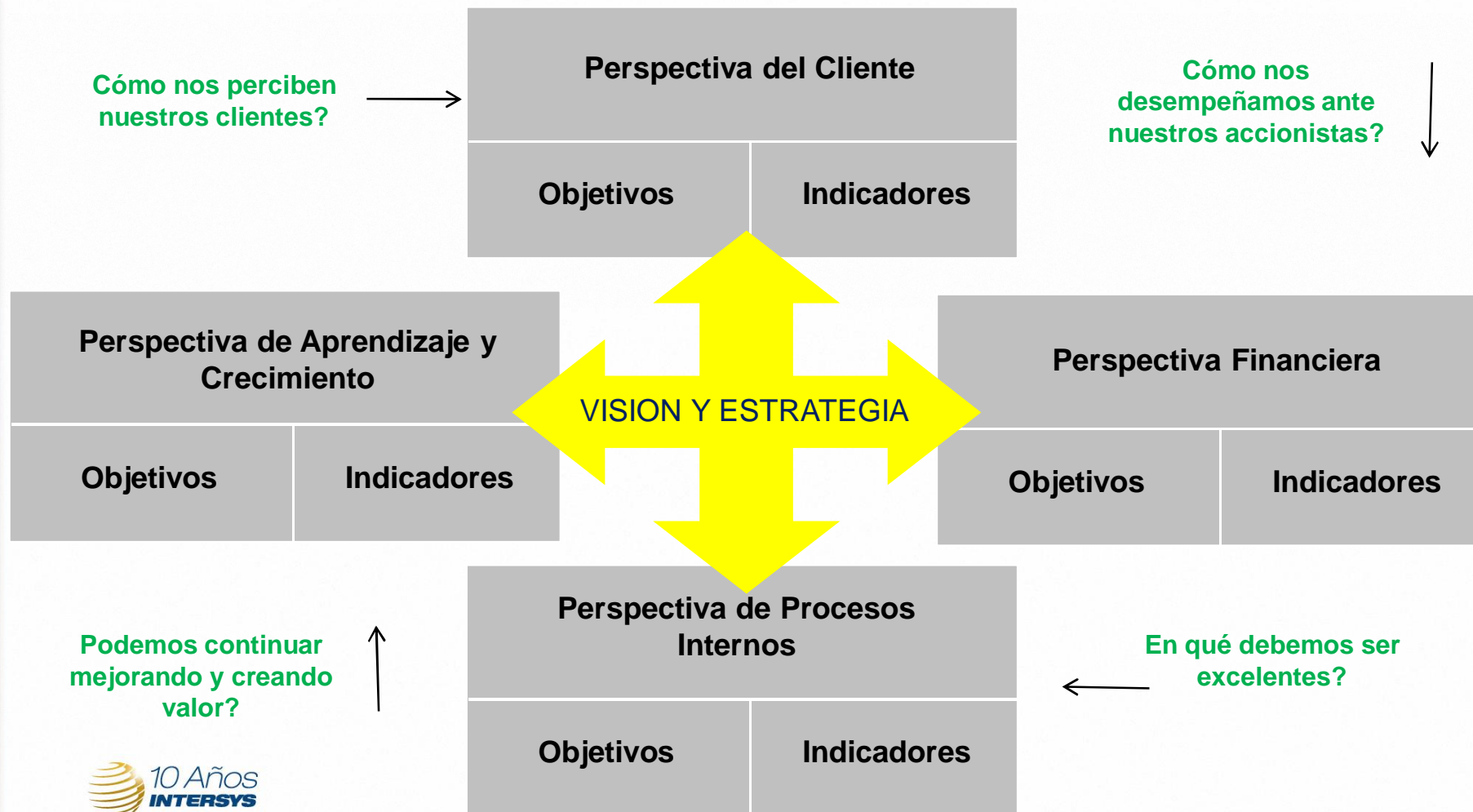
...las cuales EN CONJUNTO integran, equilibran y alinean los objetivos estratégicos a largo plazo con las iniciativas de corto plazo mediante una serie de relaciones causa - efecto.

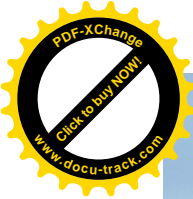


# USC CONTROL DE GESTION



*El SIEG amarra los indicadores a la estrategia,  
dentro de cuatro perspectivas buscando dar solución a cuatro interrogantes esenciales*





# La relación causa -efecto

- Indicadores de efecto: miden los resultados obtenidos
- Indicadores de causa: describen lo que hacemos/actividades, impulsores del desempeño.

INDICADORES EFECTO	INDICADORES CAUSA
Crecimiento de los ingresos	Variedad de ingresos
Rentabilidad Económica	Rotación- Margen
Retención de clientes	Satisfacción de clientes
Eficiencia servicio posventa	Respuestas a garantías
Productividad	Satisfacción del personal
Avance tecnológico	Nivel de inversiones
Variedad de negocios	Desarrollo de negocios
Productividad del personas	Disponibilidad de información

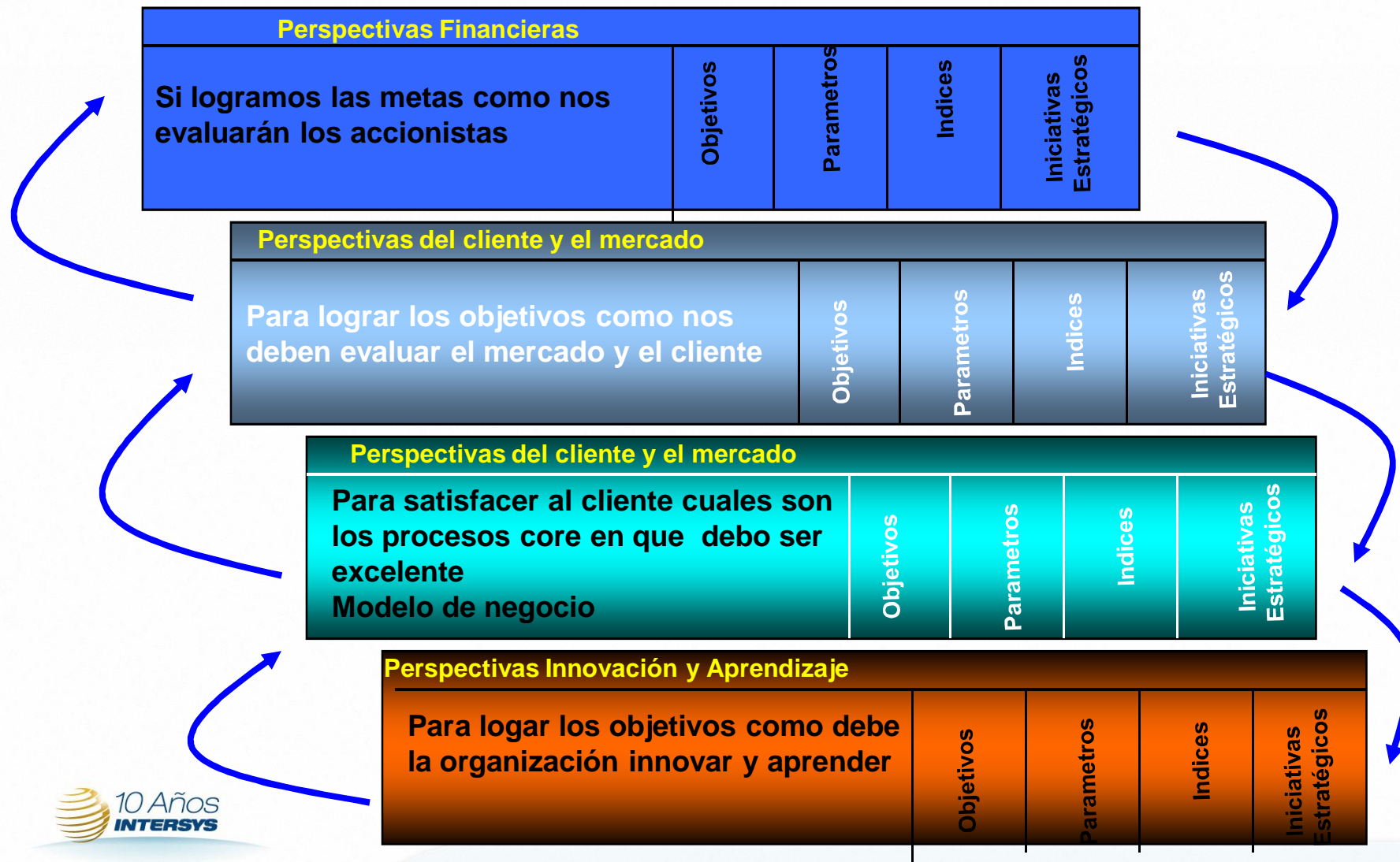


# USC CONTROL DE GESTION

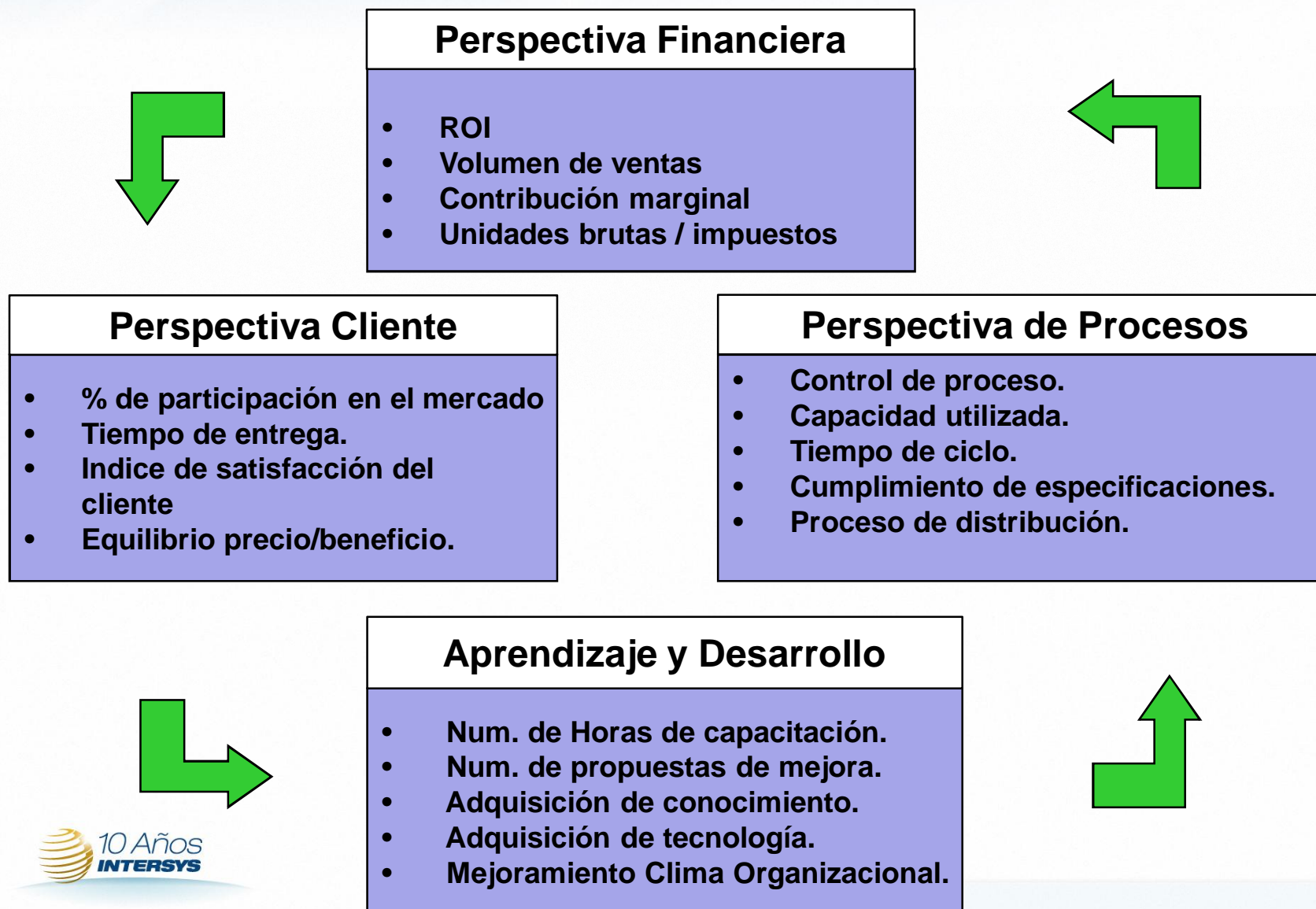


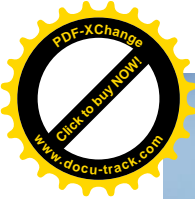
## LA RELACION CAUSA – EFECTO SEGUIMIENTO DEL SIMEG

Visión Estratégica

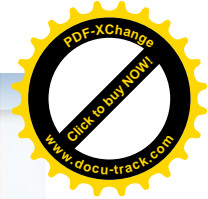


# USC CONTROL DE GESTION





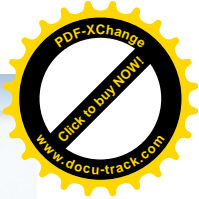
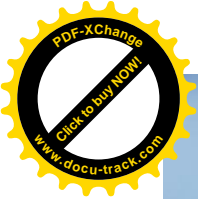
# USC CONTROL DE GESTION



Como podemos **describir y Comunicar** la  
Estrategia a TODA NUESTRA ORGANIZACIÓN ?







## CREACIÓN MAPAS ESTRATÉGICOS (ME)

“EL MAPA ESTRATEGICO HACE EXPLICITO LAS HIPOTESIS ESTRATEGICAS”

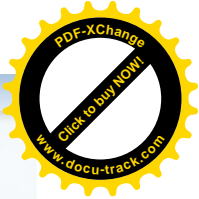
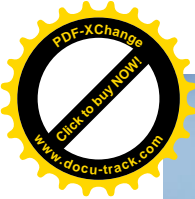
***Kaplan y Norton***

“EL MAPA DESCRIBE EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DE BIENES  
INTANGIBLES EN TANGIBLES: RESULTADOS FINANCIEROS, FRENTE AL  
CLIENTE Y EL MERCADO”

***Kaplan y Norton***

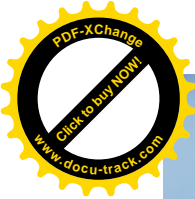
“UN MAPA ESTRATEGICO ES UNA ARQUITECTURA GENERICA QUE DESCRIBE UNA  
ESTRATEGIA”

***Kaplan y Norton***

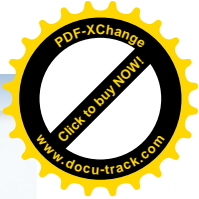


## Mapa Estratégico (ME)

- Es una representación grafica simplificada de la estrategia de una empresa, que le ayuda a saber que es y adonde ha de conducirse en el futuro.
- Describe el proceso de transformación de los activos intangibles(conocimientos, experiencias, habilidades) en resultados tangibles con respecto al cliente y a las finanzas.
- Muestra la relación causa efecto entre perspectivas, objetivos.
- Proporciona los cimientos para construir el CMI.



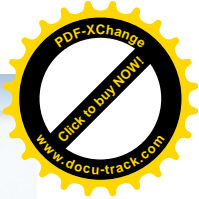
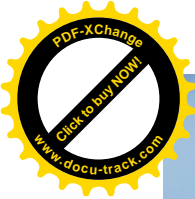
# USC CONTROL DE GESTION



## **STRATEGY FOCUS ORGANIZATION, KAPLAN Y NORTON.**

- CUAL ES LA ESTRATEGIA?, a partir de esta base se desarrolla un marco general para describir y aplicar la estrategia.
- EI MAPA ESTRATÉGICO (ME) es una estructura lógica y completa para describir una estrategia. Los mapas estratégicos y los CMI hacen frente a los problemas que tienen los sistemas de medir activos tangibles, los vínculos de las relaciones causa-efecto en los mapas estratégicos muestran la transformación de activos intangibles en resultados tangibles(financieros).



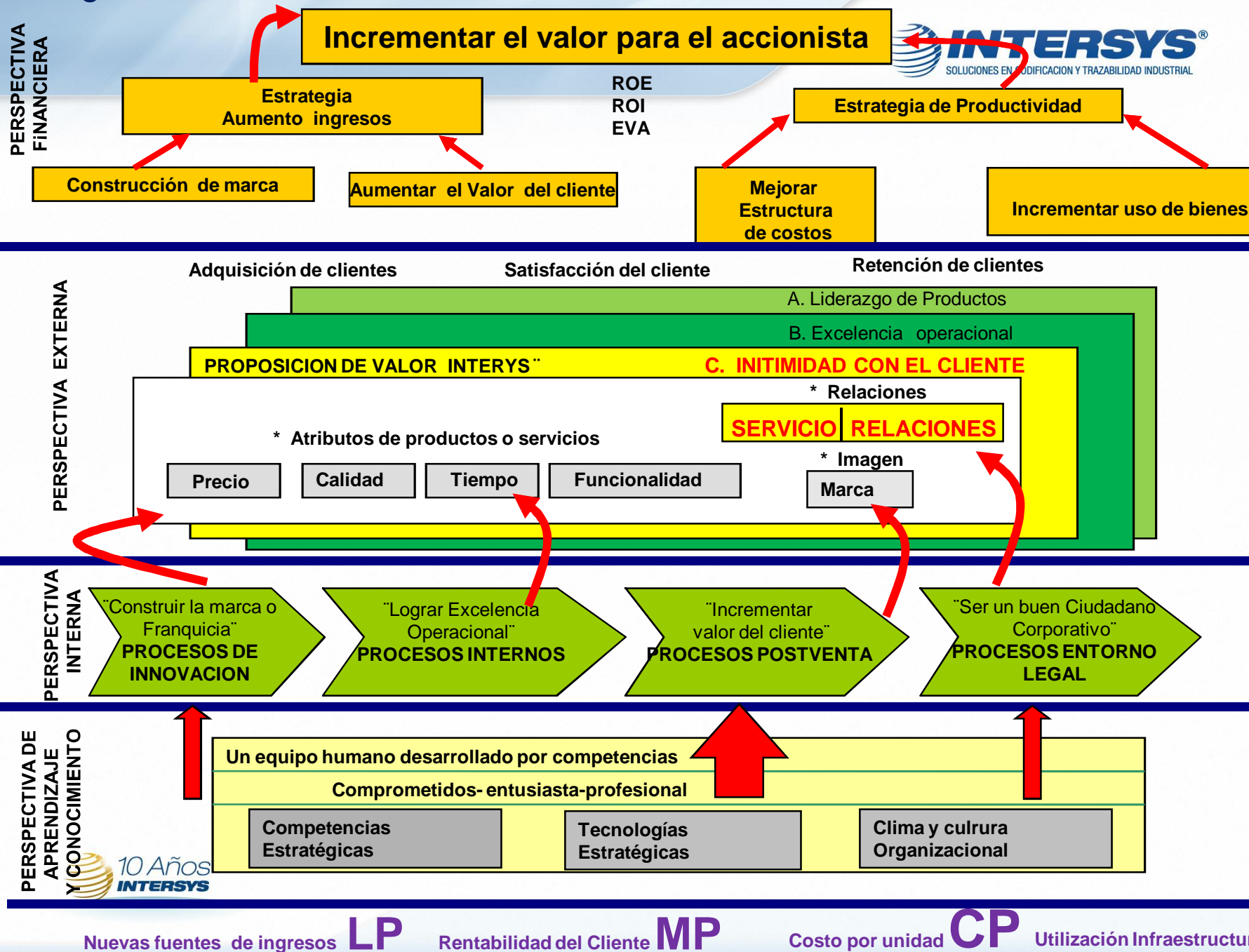


## Mapa Estratégico (ME)

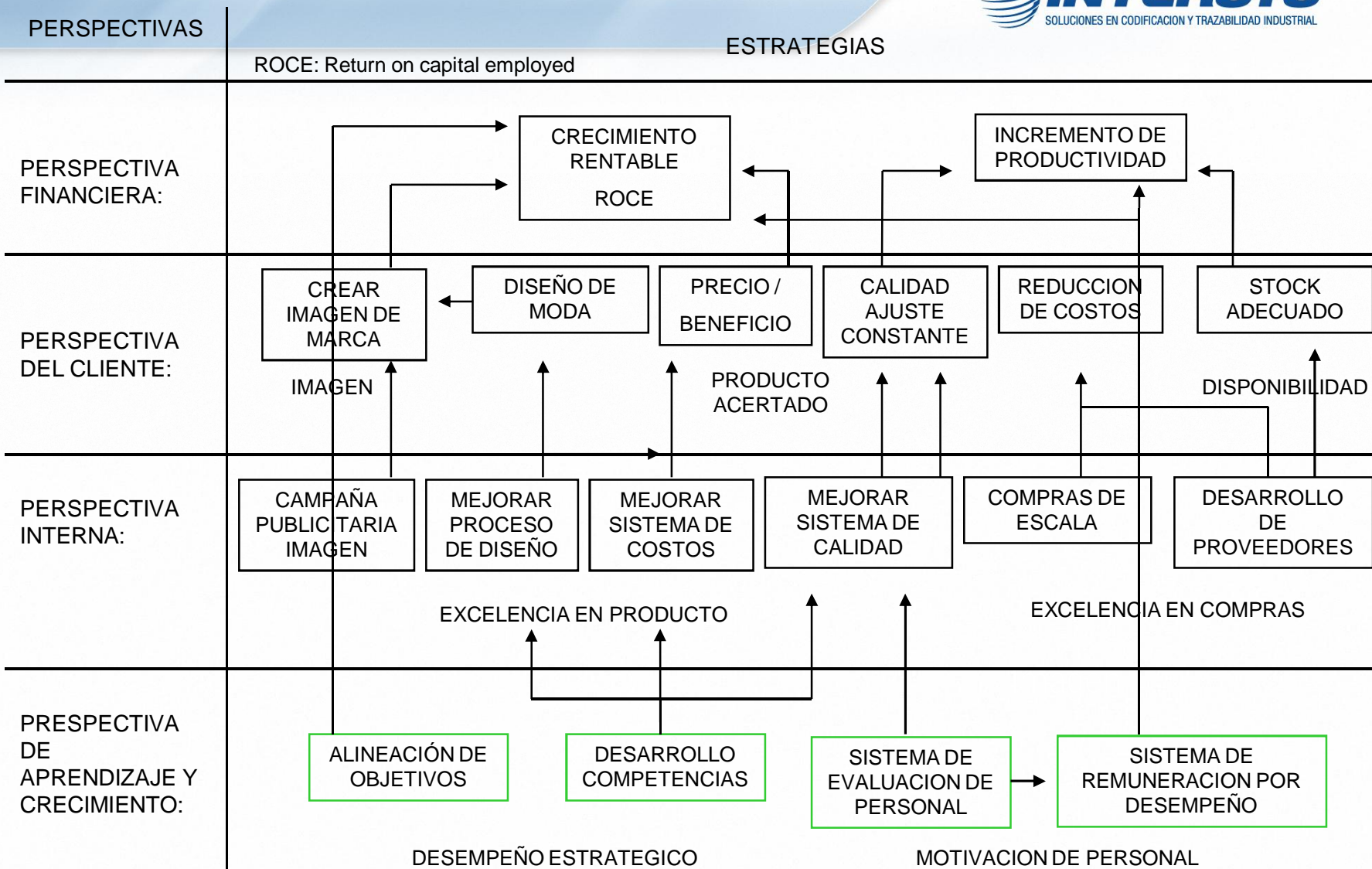
*Ejemplo: Una mayor inversión en formación personal → Mejorar la calidad del servicio*

- *Mejorar la calidad del servicio → mayor satisfacción del cliente*
- *Mayor satisfacción del cliente → mayor fidelidad del cliente*
- *Mayor fidelidad del cliente → generar mayores INGRESOS Y MARGEN.*

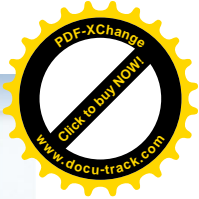
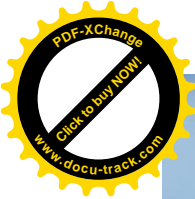
# ¿CÓMO DESCRIBE LA ESTRATEGIA EL MAPA ESTRATEGICO?



# MAPA DE BSC DE UN FABRICANTE DE ROPA

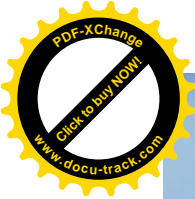






## ¿Frente a la gestión estratégica. En dónde estamos y qué resta por hacer?

- Ya Definimos nuestros Valores Organizacionales, ahora debemos validarlos. El directorio es el responsable de impulsarlos. Llevara tiempo y esfuerzo. Hacer realidad nuestra visión. (Tarea 1)
- Identificamos nuestro modelo de Negocio o proposición de valor: " Intimidad con el cliente ". A través de un conocimiento del cliente y una fuerte orientación hacia el servicio. (Tarea 1)
- Partiendo de ahí, resta diseñar y traducir la Estrategia alrededor de temas estratégicos actuales y replantearnos otros de importancia. (Tarea 2 y 3).  
**CÓMO?**
- En torno a esa estrategia se deberá alinear/asignar Recursos (Tarea 3).  
**CÓMO?**
- Debemos Comunicar y vincular la Estrategia a TODA LA ORGANIZACIÓN. (Tarea 4) **CÓMO Y POR QUÉ?**
- Hacer Feedback - "Aprender a Aprender" (Tarea 5). **CÓMO Y POR QUÉ?**



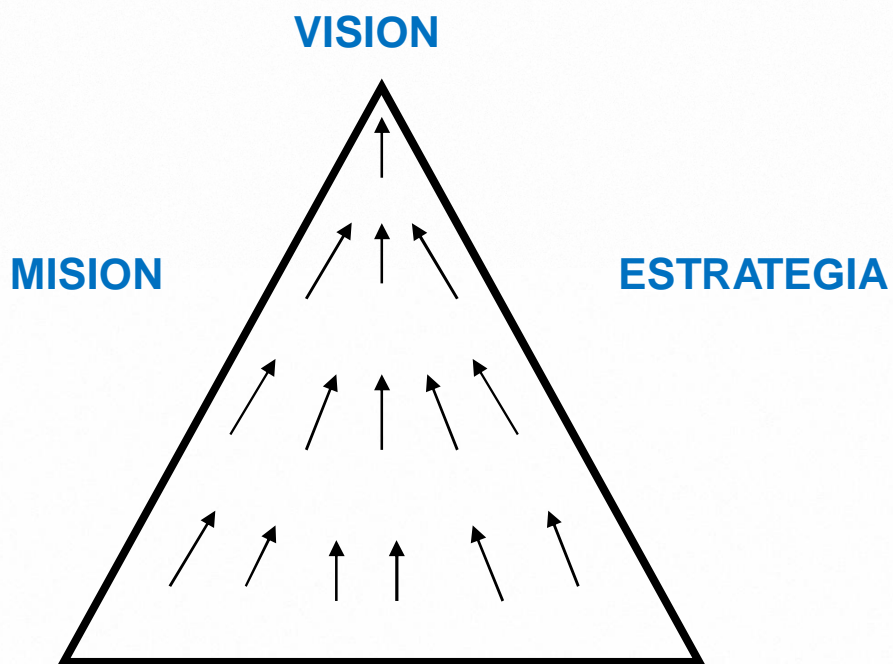
# USC CONTROL DE GESTION



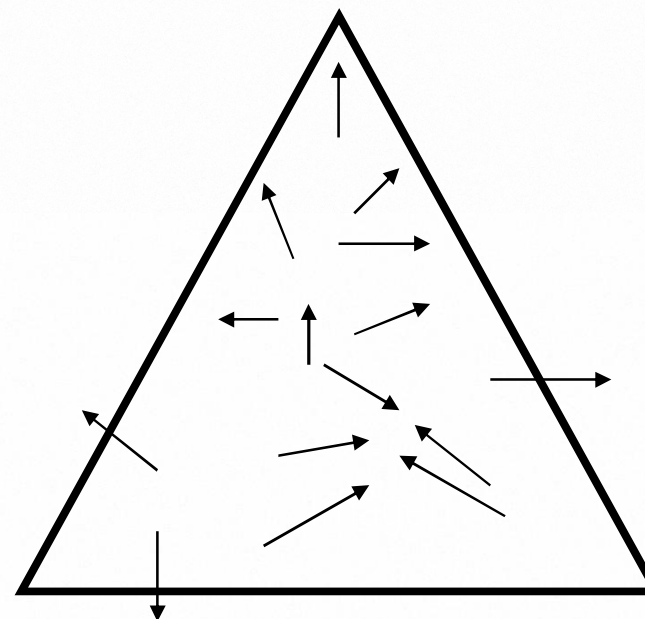
Como podemos **Alinear** a TODOS NUESTROS  
RECURSOS frente la estrategia de Intersys?



## EMPRESAS CON Y SIN ALINEAMIENTO



SINERGIA – PRODUCTIVIDAD - RENTABILIDAD



DISPERSION DE ESFUERZOS Y RECURSOS



# USC CONTROL DE GESTION

CMI: Alineando a toda la Organización en una sola Estrategia



Estrategia Corporativa

## CORPORATIVO

1. El CMI CORPORATIVO define las estrategias y los objetivos estratégicos.

Estrategia de Negocios

UEN  
A

UEN  
B

UEN  
C

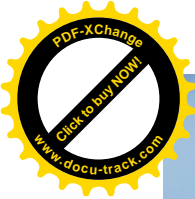
2. Cada Unidad Estratégica de Negocio elabora su CMI en forma consistente con el CMI CORPORATIVO.

Estrategia Funcional

## Funciones de Soporte USC

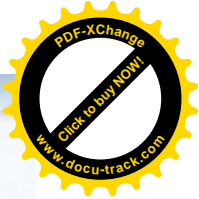
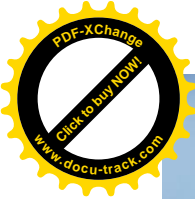
3. Cada Unidad de Soporte elabora su BSC en forma consistente con el CMI CORPORATIVO y el CMI de las Unidades Estratégicas a las que apoyan





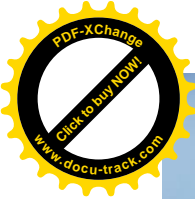
## NIVELES DE ESTRATEGIA (¿Qué pretenden?)

- Estrategia corporativa
  - Determina el alcance global de la organización
  - Añade valor a las distintas partes de la empresa
  - Satisface las expectativas de las partes interesadas
- Estrategia de unidad de negocio (UEN)
  - Cómo competir con éxito en un determinado mercado
- Estrategia funcional/Operativa (USC)
  - Cómo los distintos componentes de la organización hacen efectiva la estrategia



## ¿Frente a la gestión estratégica. En dónde estamos y qué resta por hacer?

- Ya Definimos nuestros Valores Organizacionales, ahora debemos validarlos. El directorio es el responsable de impulsarlos. Llevara tiempo y esfuerzo. Hacer realidad nuestra visión. (Tarea 1)
- Identificamos nuestro modelo de Negocio o proposición de valor: " Intimidad con el cliente ". A través de un conocimiento del cliente y una fuerte orientación hacia el servicio. (Tarea 1)
- Partiendo de ahí, resta diseñar y traducir la Estrategia alrededor de temas estratégicos actuales y replantearnos otros de importancia. (Tarea 2 y 3).  
**CÓMO?**
- En torno a esa estrategia se deberá alinear/asignar Recursos (Tarea 3).  
**CÓMO?**
- Debemos Comunicar y vincular la Estrategia a TODA LA ORGANIZACIÓN. (Tarea 4) **CÓMO Y POR QUÉ?**
- Hacer Feedback - "Aprender a Aprender" (Tarea 5). **CÓMO Y POR QUÉ?**



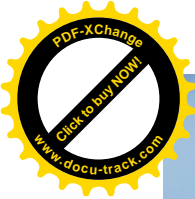
# USC CONTROL DE GESTION



Hacer **Feedback** - "Aprender a Aprender"







# USC CONTROL DE GESTION



*“Antiguamente los guerreros expertos se hacían primero invencibles y esperaban el momento de vulnerabilidad del enemigo.  
La invencibilidad depende de uno mismo; la vulnerabilidad del enemigo, de él”*

*Sun Tzu, (520 a.c).  
El arte de la Guerra en los negocio.*

***Gracias !!!***

Andrés Rojas Nieto.  
**Gerencia Control de Gestión.**  
Abril 2011

