



SISTEMA DE INFORMACION ESTRATEGICA DE GESTION (SIEG)



“ 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:

- INTRODUCCION AL SIEG: Comprender las generalidades del proceso de control de gestión y la importancia de fortalecer la gestión estratégica al interior de nuestra organización.

Introducir el concepto de CMI como herramienta de gestión del SIEG y 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, definiendo el 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.

La aplicación de la Estrategia en los negocios y su impacto en la organización.

- **Aclarar y traducir el propósito de la Organización** bajo objetivos con un enfoque hacia el largo plazo, sus iniciativas para la acción y sus máximas prioridades en la **asignación de recursos**:
- **Delimitar el campo competitivo** de la empresa:
- Servir de Herramienta 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:
- Mecanismo **para desarrollar las competencias** centrales de la organización.
- **Identificar la inversión en recursos tangibles e intangibles** a fin de desarrollar, actuales y nuevas capacidades, que garanticen una ventaja competitiva sostenible a la organización.
- La estrategia como medio **de fomentar y desarrollar el aprendizaje empresarial**.
- **Alcanzar resultados excelentes**.

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

Componentes de la Estrategia en los negocios.

- 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.

ES UN HECHO QUE:

(STRATEGY FOCUS ORGANIZATION, KAPLAN Y NORTON)

- Las estrategias son las únicas formas sostenibles que tienen las organizaciones de crear valor.
- 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.
- El valor contable de los activos tangibles representa el 10-15% del valor de mercado de las empresas.

ES UN HECHO QUE:

(STRATEGY FOCUS ORGANIZATION, KAPLAN Y NORTON)

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.***

ES UN HECHO QUE:

(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.

ES UN HECHO QUE:

(STRATEGY FOCUS ORGANIZATION, KAPLAN Y NORTON)

- Las organizaciones necesitan un nuevo tipo de SISTEMA DE GESTION, uno diseñado explícitamente para gestionar la estrategia, no la táctica. *ES NECESARIO REPLANTEAR LA ESTRATEGIA VIGENTE? LA TENEMOS CLARA?.*
- La aplicación de la estrategia requiere que todos los empleados, así como todas las UEN y USC estén alineados y vinculados a la estrategia. *Y HAGAMOS PARTICIPE DE ELLA A TODA LA ORGANIZACIÓN.*

ES UN HECHO QUE:

(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”.

Reflexión . . .

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.*

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

Y para 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.

QUE ES CONTROL DE GESTION?

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

Elementos requeridos dentro del proceso de Control de Gestión

Una **Estrategia** definida a nivel corporativo, de negocios y operativa o funcional.

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

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

Información sobre el comportamiento y el resultado del desempeño.

Una "infraestructura" o **sistema** necesaria para gestionar lo anterior. (**PROPOSITO DEL SIEG**).

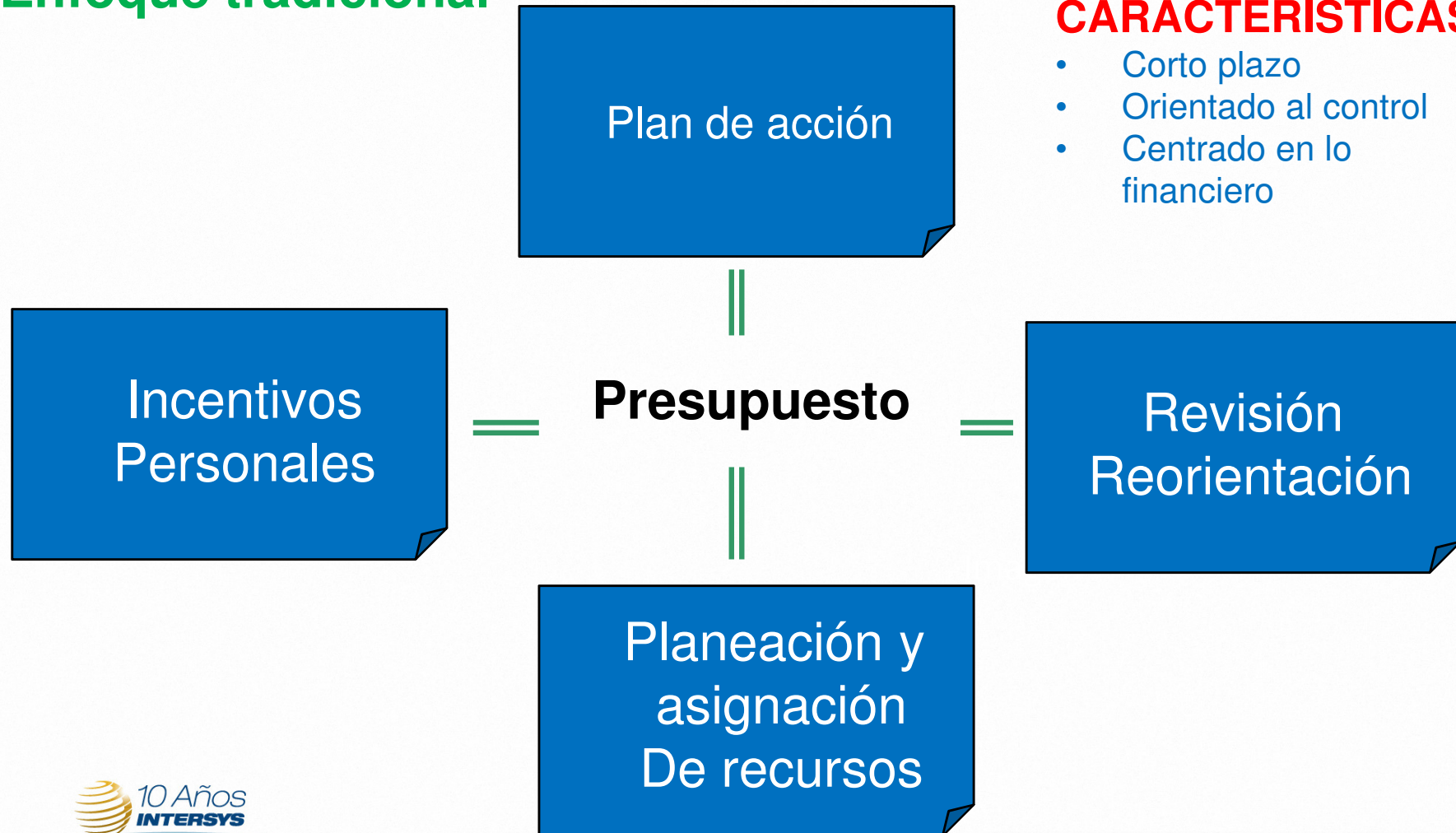
USC CONTROL DE GESTION

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

CARACTERISTICAS

- Largo Plazo
- Visión Estratégica
- Cultura proactiva y anticipadora



USC CONTROL DE GESTION

SISTEMA DE INFORMACION ESTRATEGICA DE (SIEG)



FASES del SIEG *(planificación estratégica)*



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

- A) Ya Definimos nuestra Visión, Misión y Valores Organizacionales. Ahora debemos validarlos. El directorio es el responsable de impulsarlos. Somos consientes qué llevara tiempo, esfuerzo y dedicación. (Tarea 1 SIEG)
- B) 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 prestación de asesoría y servicio técnico de calidad. (Tarea 1SIEG)
- C) Partiendo de ahí, se diseñó la estrategia Corporativa alrededor de temas estratégicos con un enfoque a corto y a largo plazo. (Tarea 2 y 3 SIEG). Como resultado se obtuvo el CMI / ME corporativo.
- D) Para su efectiva ejecución, debemos comunicar y vincular la Estrategia Corporativa a **TODA LA ORGANIZACIÓN**, alineándola a nivel de **UEN y USC**. (Tarea 4 SIEG)
- E) Hacer Feedback - “Aprender a Aprender” y medir el desempeño (Tarea 5 SIEG).

**Frente a la ejecución, cómo podemos
comunicar y vincular la estrategia dentro de
la organización ?**

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

*"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."*

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=6blQKDyYdVg>

Cuadro de Mando Integral (CMI/BSC)

- A través de su aplicación se traduce la misión y la estrategia en un conjunto de objetivos/Temas estratégicos relacionados entre sí, medidos a través de indicadores y ligados **a iniciativas** que permiten alinear la actividad de todas las áreas de la empresa, enfocándolas hacia la proposición de valor en el cliente "intimidad con el cliente".
- El CMI no es un herramienta de control; es una **herramienta de comunicación, información y formación estratégica**.
- Como apoyo al SIEG esta orientado a **gestionar lo que busca ESTRATEGIA** y no la táctica.
- Contiene los datos necesarios para comparar la estrategia planeada con la realidad. Comprobando así la veracidad de la hipótesis de la estrategia planteada, no solo a nivel corporativo si no también a nivel de UEN y USC..

Características del CMI

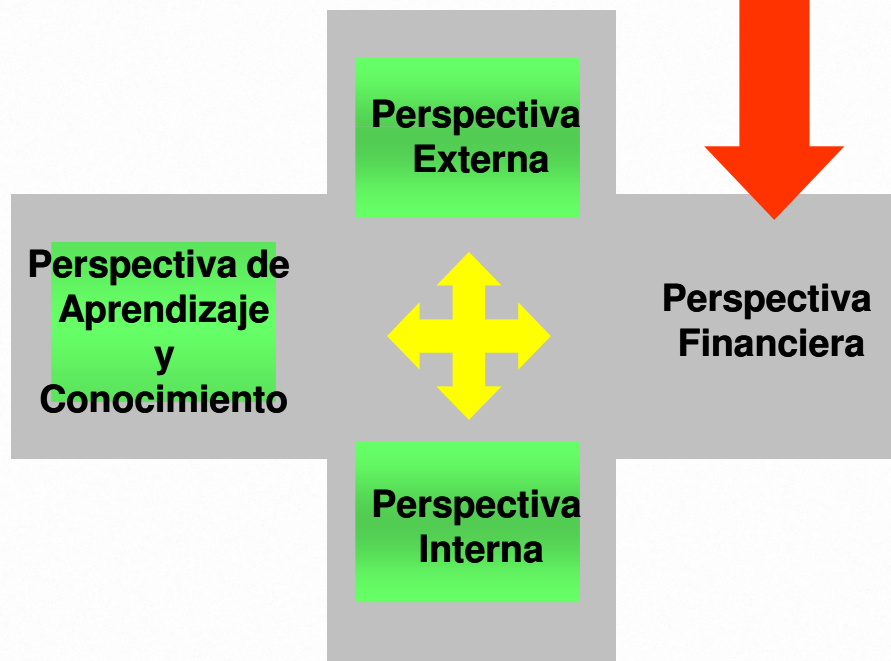
- Incluye mediciones financieras y no financieras.
- Mediciones de CP y LP
- Mediciones que responden la identificación de relaciones
Causa Efecto: Haciendo qué el personal entienda las prioridades y las relaciones existentes entre aquellas iniciativas que emprenda la organización, sinergizando las fuerzas.
- Facilita la generación del conocimiento y por ende del aprendizaje al interior de la organización.

Elementos/Conceptos del CMI

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

El CMI como herramienta del SIEG

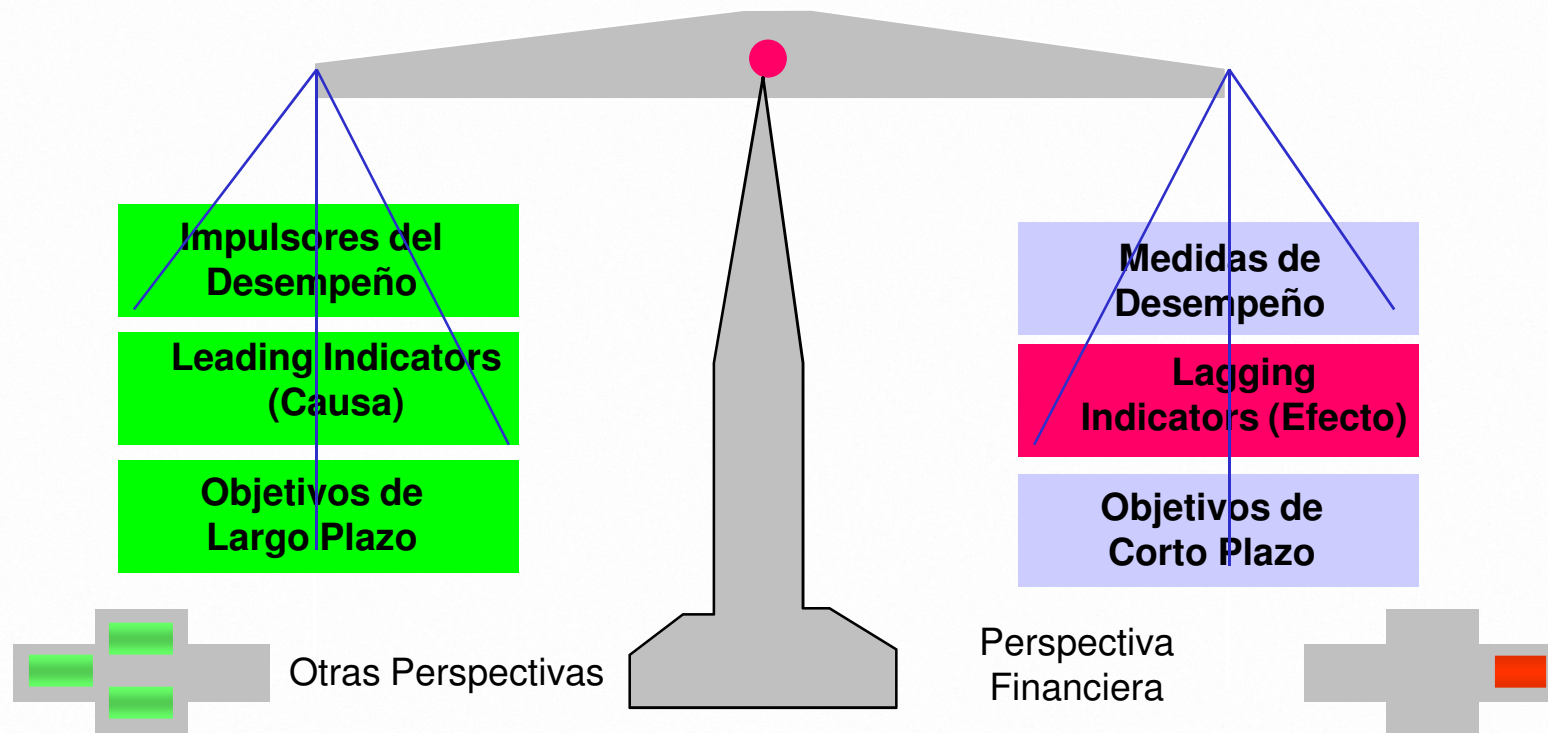
... El CMI no sólo incluye aspectos financieros aunque estos son indispensables en el corto y largo plazo...



...El CMI introduce cuatro perspectivas gerenciales en las cuales se definen indicadores de Gestión.

El CMI como herramienta del SIEG

...las cuales **en conjunto integran, equilibran y alinean**, objetivos estratégicos a largo plazo con las iniciativas de corto plazo mediante una serie de relaciones causa – efecto. Medidos en indicadores de gestión.



El CMI como herramienta del SIEG

INDICADORES, CLASIFICACIÓN

- **GENERICOS** o de **DESEMPEÑO**, miden resultados de objetivos de corto plazo sobre cuyo resultado puede modificarse muy poco. Indicadores Financieros. (Ejem: Indice de Liquidez)
- **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. (Ejem: Satisfaccion del cliente)

La relación Causa/Efecto

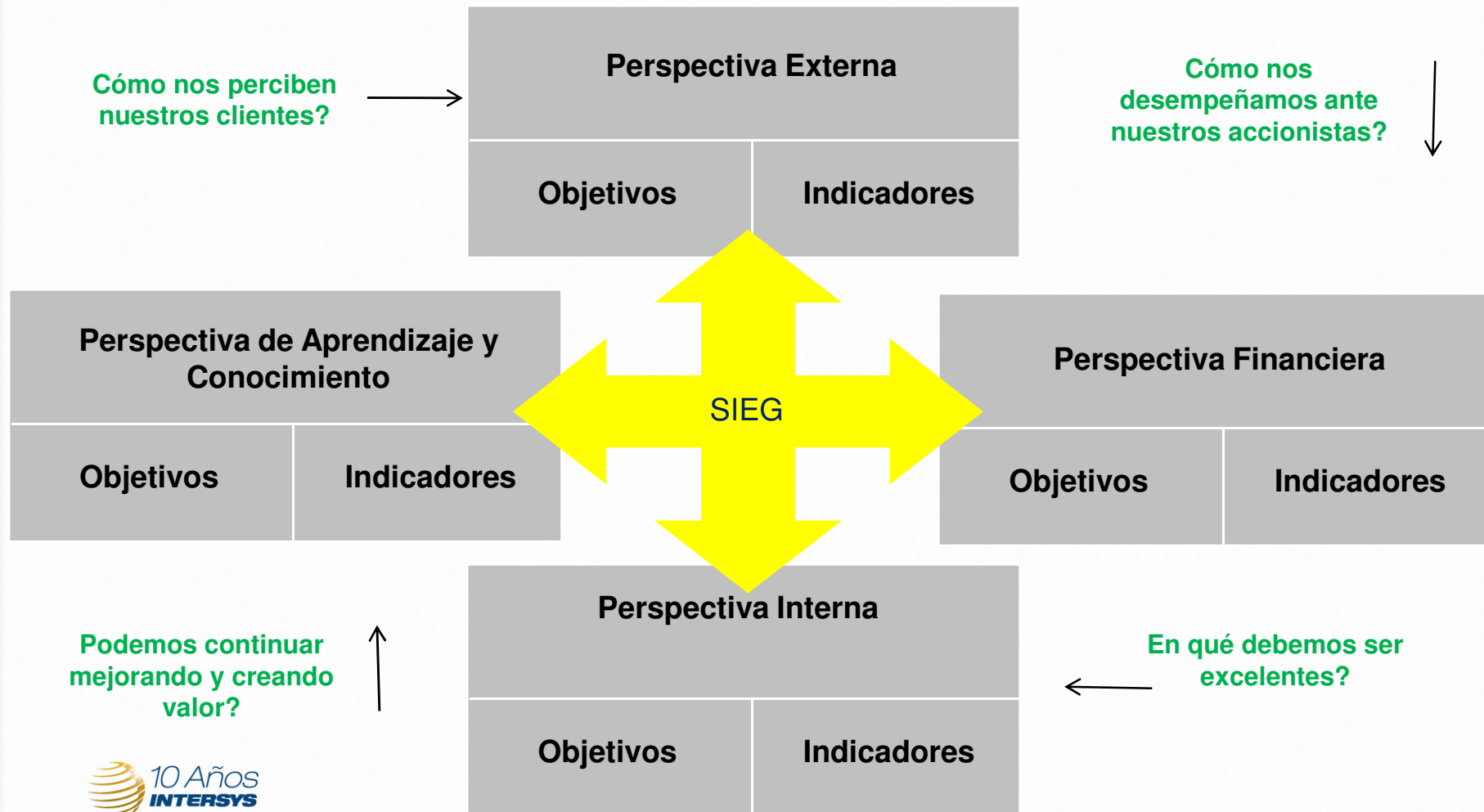
- Indicadores de efecto: miden los resultados obtenidos
- Indicadores de causa: describen lo que hacemos/actividades, impulsores del desempeño.

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



*" El CMI amarra los indicadores a la estrategia,
dentro de cuatro perspectivas buscando dar solución a cuatro interrogantes esenciales
en torno a la estrategia ".*



LA RELACION CAUSA – EFECTO SEGUIMIENTO DEL SIMEG

Visión Estratégica

Perspectiva Financieras				
Si logramos las metas como nos evaluarán los accionistas	Objetivos	Parametros	Indices	Iniciativas Estratégicos

Perspectiva Externa				
Para lograr los objetivos como nos deben evaluar el mercado y el cliente	Objetivos	Parametros	Indices	Iniciativas Estratégicos

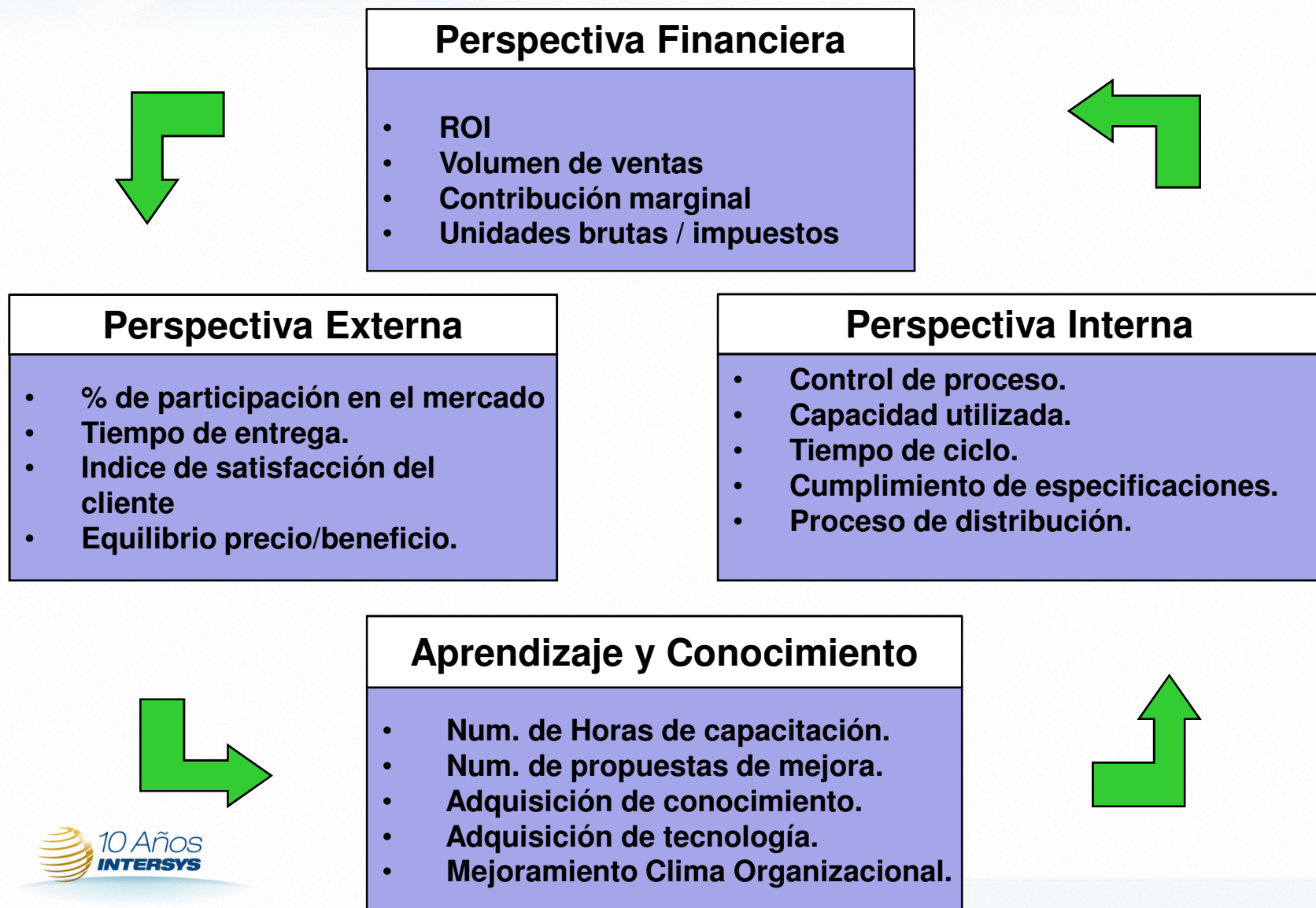
Perspectiva Interna				
Para satisfacer al cliente cuales son los procesos core en que debo ser excelente Modelo de negocio	Objetivos	Parametros	Indices	Iniciativas Estratégicos

Perspectiva Aprendizaje y Conocimiento				
Para lograr los objetivos como debe la organización innovar y aprender	Objetivos	Parametros	Indices	Iniciativas Estratégicos

USC CONTROL DE GESTION



Algunos ejemplos de indicadores para cada una de las perspectivas del CMI



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

USC CONTROL DE GESTION



EL CMI y LA CREACIÓN DE 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.

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) y su descripción de relaciones causa-efecto.

Ejemplo 1: Relaciones Causa – Efecto

- **Mayor fidelidad del cliente → generar mayores INGRESOS Y MARGEN.**
- *Mejorar la calidad del servicio → mayor satisfacción del cliente*
- *Mayor satisfacción del cliente → mayor fidelidad del cliente*
- *Una mayor inversión en formación personal → Mejorar la calidad del servicio*

Ejemplo 2: Diagramación del ME y las relaciones causa-efecto dentro de una UEN.

- **Cómo generar mayor rentabilidad?**

Consiguiendo que los clientes repitan y expandan sus compras, es decir, generar clientes leales.

- **Cómo generar clientes leales?**

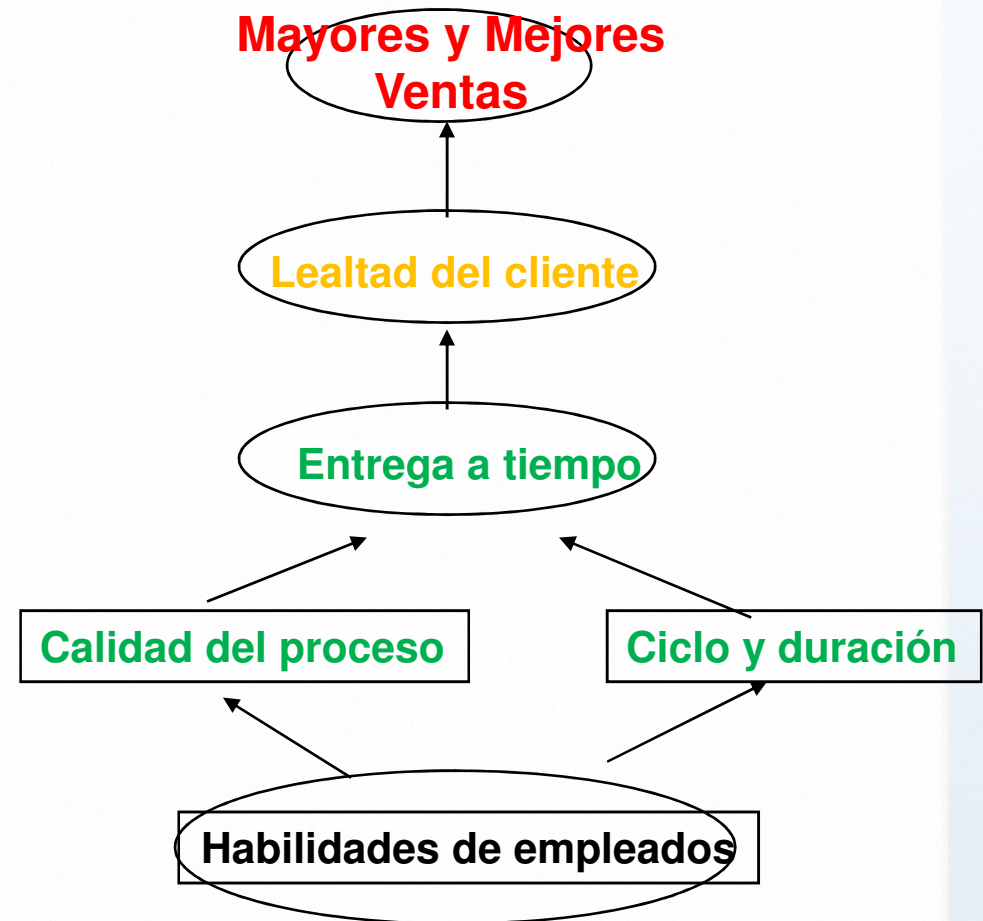
Dándole lo que mas valora, ejemplo asesoría hecha a la medida.

- **Cómo lograr entrega oportuna?**

Mejorando el ciclo del proceso y su calidad para evitar reprocesos.

- **Cómo mejorar los procesos internos?**

Entrenando a los empleados.



USC CONTROL DE GESTION

Ejemplo 3: El ME, las relaciones causa-efecto identificadas por Perspectivas.



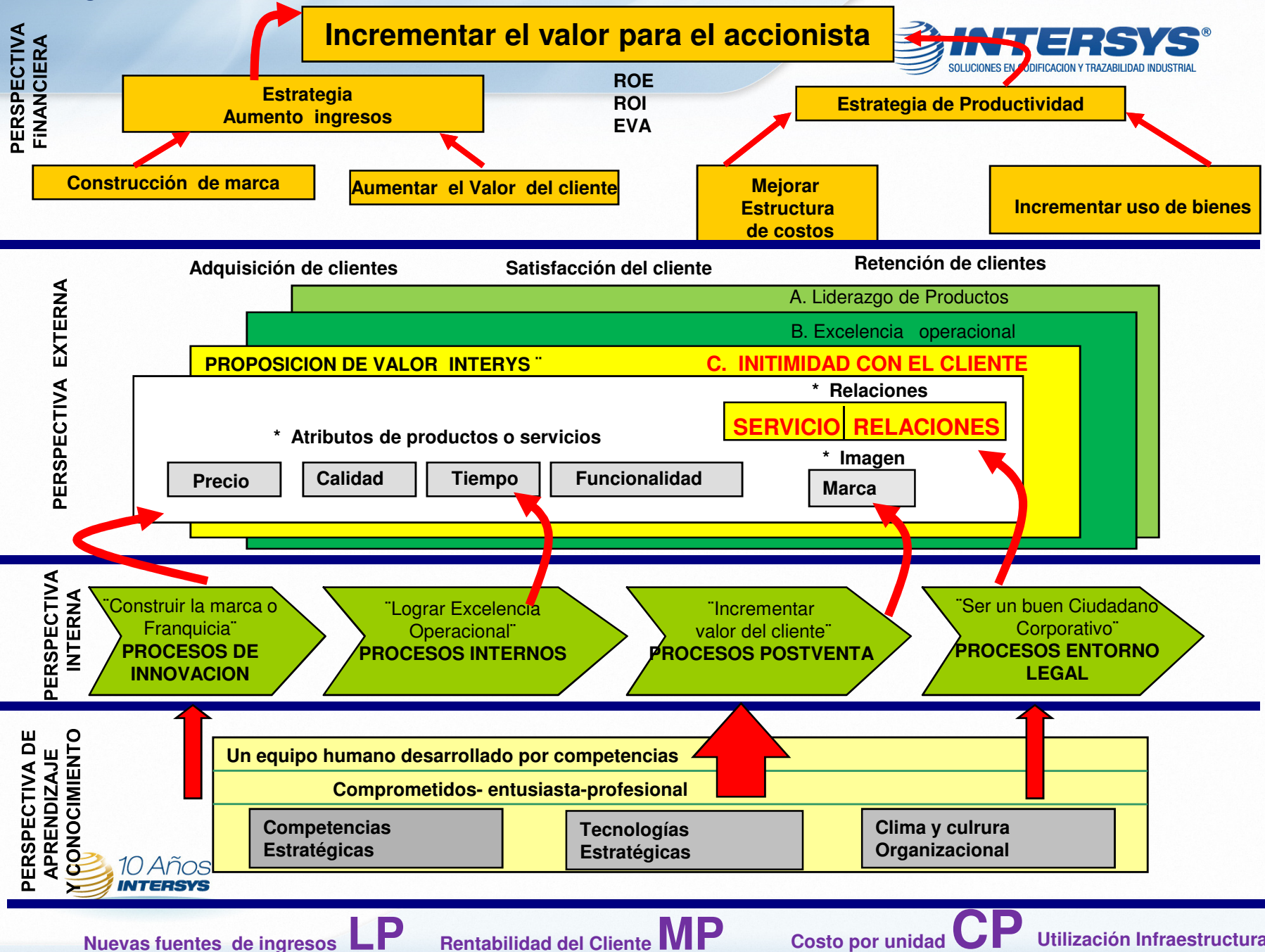
Perspectiva Financiera

Perspectiva Externa

Perspectiva Interna

Perspectiva de Aprendizaje Y Conocimiento

¿CÓMO DESCRIBE LA ESTRATEGIA EL MAPA ESTRATEGICO?



MAPA DE BSC DE UN FABRICANTE DE ROPA



PERSPECTIVAS

ESTRATEGIAS

ROCE: Return on capital employed

PERSPECTIVA FINANCIERA:

CRECIMIENTO RENTABLE
ROCE

INCREMENTO DE PRODUCTIVIDAD

PERSPECTIVA DEL CLIENTE:

CREAR IMAGEN DE MARCA

IMAGEN

DISEÑO DE MODA

PRECIO / BENEFICIO

PRODUCTO ACERTADO

CALIDAD AJUSTE CONSTANTE

REDUCCION DE COSTOS

STOCK ADECUADO

DISPONIBILIDAD

PERSPECTIVA INTERNA:

CAMPAÑA PUBLICITARIA IMAGEN

MEJORAR PROCESO DE DISEÑO

MEJORAR SISTEMA DE COSTOS

MEJORAR SISTEMA DE CALIDAD

COMPRAS DE ESCALA

DESARROLLO DE PROVEEDORES

EXCELENCIA EN PRODUCTO

EXCELENCIA EN COMPRAS

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO:

ALINEACIÓN DE OBJETIVOS

DESARROLLO COMPETENCIAS

SISTEMA DE EVALUACION DE PERSONAL

SISTEMA DE REMUNERACION POR DESEMPEÑO

DESEMPEÑO ESTRATEGICO

MOTIVACION DE PERSONAL

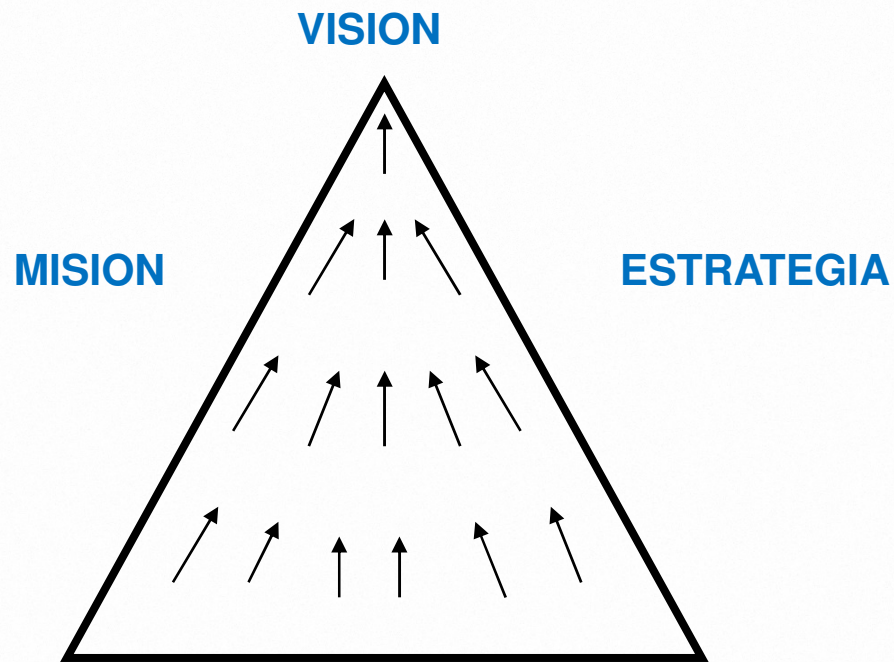


¿Frente a la gestión estratégica. En dónde estamos y qué resta por hacer?

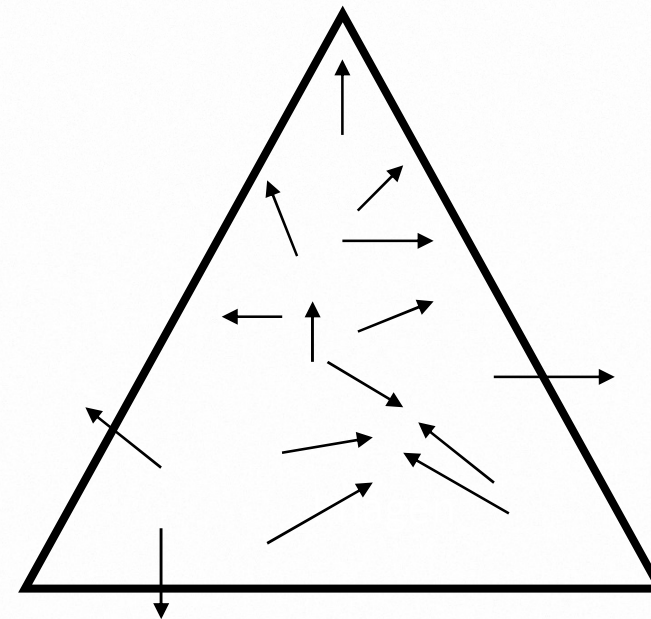
- A) Ya Definimos nuestra Visión, Misión y Valores Organizacionales. Ahora debemos validarlos. El directorio es el responsable de impulsarlos. Somos consientes qué llevara tiempo, esfuerzo y dedicación. (Tarea 1 SIEG)
- B) Identificamos nuestro modelo de negocio o proposición de valor: “ Intimidad con el cliente “. A través de un conocimiento del cliente y una fuerte orientación hacia prestación de asesoría y servicio técnico de calidad. (Tarea 1SIEG)
- C) Partiendo de ahí, se diseñó la estrategia Corporativa alrededor de temas estratégicos con un enfoque a corto y a largo plazo. (Tarea 2 y 3 SIEG). Como resultado se obtuvo el CMI / ME corporativo.
- D) Para su efectiva ejecución, debemos comunicar y vincular la Estrategia Corporativa a **TODA LA ORGANIZACIÓN**, alineándola a nivel de **UEN y USC**. (Tarea 4 SIEG)
- E) Hacer Feedback - “Aprender a Aprender” y medir el desempeño (Tarea 5 SIEG).

Como podemos **Alinear** a UEN y USC frente la estrategia de Intersys?

EMPRESAS CON Y SIN ALINEAMIENTO



SINERGIA – PRODUCTIVIDAD - RENTABILIDAD



DISPERSION DE ESFUERZOS Y RECURSOS

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, producto servicio o tipo de clientes.
- **Estrategia funcional (USC)**
 - Cómo los distintos componentes internos de la organización (Adm, Fin, C&L, Producción, Sist,) apoyan a la ejecución de la estrategia.

USC CONTROL DE GESTION



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 CMI en forma consistente con el CMI CORPORATIVO y el CMI de las Unidades Estratégicas a las que apoyan

IMPLEMENTACION DEL SIEG EN UEN / USC

1. Llevar a cabo la comunicación del CMI corporativo a UEN / USC.
2. Feedback al CMI corporativo por parte de USC / UEN. (eliminación o adición de prioridades no estratégicas).
3. Diseño de ME y CMI en UEN en línea a ME/CMI corporativo (se generaría para cada UEN). (actividad a realizarse en un mes max)
4. Definición de objetivos e iniciativas estratégicas en USC a partir de la estrategia corporativa y de negocios (no se diseñarán ME y se trabajará todo a partir de objetivos descritos en el CMI). (15 días max)
5. Cada responsable de UEN / USC comunicará la estrategia respectiva a cada equipo de trabajo. (15 días max)
6. Tiempo total de implementación en UEN / USC: 2 meses
7. Se generan los espacios para el **feedback estratégico** y el reconocimiento de objetivos a todos los niveles de la organización (cronograma estratégico y plan de incentivos). Asegurando la continuidad misma de la estrategia (Tarea 5 del SIEG).

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

- A) Ya Definimos nuestra Visión, Misión y Valores Organizacionales. Ahora debemos validarlos. El directorio es el responsable de impulsarlos. Somos consientes qué llevara tiempo, esfuerzo y dedicación. (Tarea 1 SIEG)
- B) 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 prestación de asesoría y servicio técnico de calidad. (Tarea 1SIEG)
- C) Partiendo de ahí, se diseñó la estrategia Corporativa alrededor de temas estratégicos con un enfoque a corto y a largo plazo. (Tarea 2 y 3 SIEG). Como resultado se obtuvo el CMI / ME corporativo.
- D) Para su efectiva ejecución, debemos comunicar y vincular la Estrategia Corporativa a **TODA LA ORGANIZACIÓN**, alineándola a nivel de **UEN y USC**. (Tarea 4 SIEG)
- E) Hacer Feedback - "Aprender a Aprender" y medir el desempeño (Tarea 5 SIEG).

CONSIDERACIONES FINALES

1. La implementación del Sistema de información Estratégica SIEG dentro de una organización es una herramienta válida de ventaja competitiva sostenible a largo plazo.
2. Se cuenta con el compromiso de todos durante su implementación y sobre todo durante la ejecución del SIEG.
3. El SIEG en sí es una iniciativa orientada a la necesidad de mejorar la comunicación interna, el clima laboral, incentivar al aprendizaje, mientras se alcanzan los objetivos al corto y largo plazo y se cumple con la proposición de valor de intimidad con el cliente, haciendo realidad nuestra Visión y Misión.
4. Durante una fase inicial de su ejecución a mediano plazo, las iniciativas estratégicas desplegadas en el CMI tendrán máxima prioridad en su ejecución, debido a la necesidad de generar información para la toma de decisiones y facilitar la definición de indicadores faltantes en apoyo a objetivos en todos los niveles de la estrategia.

*“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 !!!