



# Programa Desarrollo Pyme

7mo CURSO\_

“Consejos para la gestión de tu negocio  
Tradicional o Pyme familiar”

Profesor: Susana Tonda.  
susana.tonda@gmail.com

# TABLA DE CONTENIDO



- Qué es emprender?..... Qué es una “empresa”?
- Cuándo y cómo se logra el éxito?
- Gestión - administración de “empresa”
- Modelo de Gestión y proceso de Planificación
- Principales roles del líder emprendedor



*¿Qué es **EMPRENDER**?*

***Formar una EMPRESA***

*¿Qué es una **EMPRESA**....?*

facebook

# Distintos tipos y tamaños de organizaciones

# LAN



falabella



# PYMES



# Banefe



# Walmart

# Coca-Cola



# Unilever



# Gobierno de Chile



# Teletón



## *¿Qué es una EMPRESA..... una PYME?*

Una empresa es un conjunto de PERSONAS que se organizan y actúan, para lograr algo....metas, objetivos “MISIÓN” vinculadas al entorno (la sociedad).

¿Y una PYME, es “UNA EMPRESA” ?



*¿Cuándo es EXITOSA una  
empresa?*

*..... una PYME?*



# ÉXITO ?

*¿Qué caracteriza a una empresa exitosa?*

*¿Quién decide si la empresa es exitosa?*



**¿Para qué existen las Empresas?**

**¿Para qué existen las Pymes?**

# PARA LOGRAR LA CIMA

¿Cuál? ... y  
¿Cómo ?





CIMA:  
¿El OBJETIVO de las EMPRESAS...de las PYMES?

**CREAR VALOR**

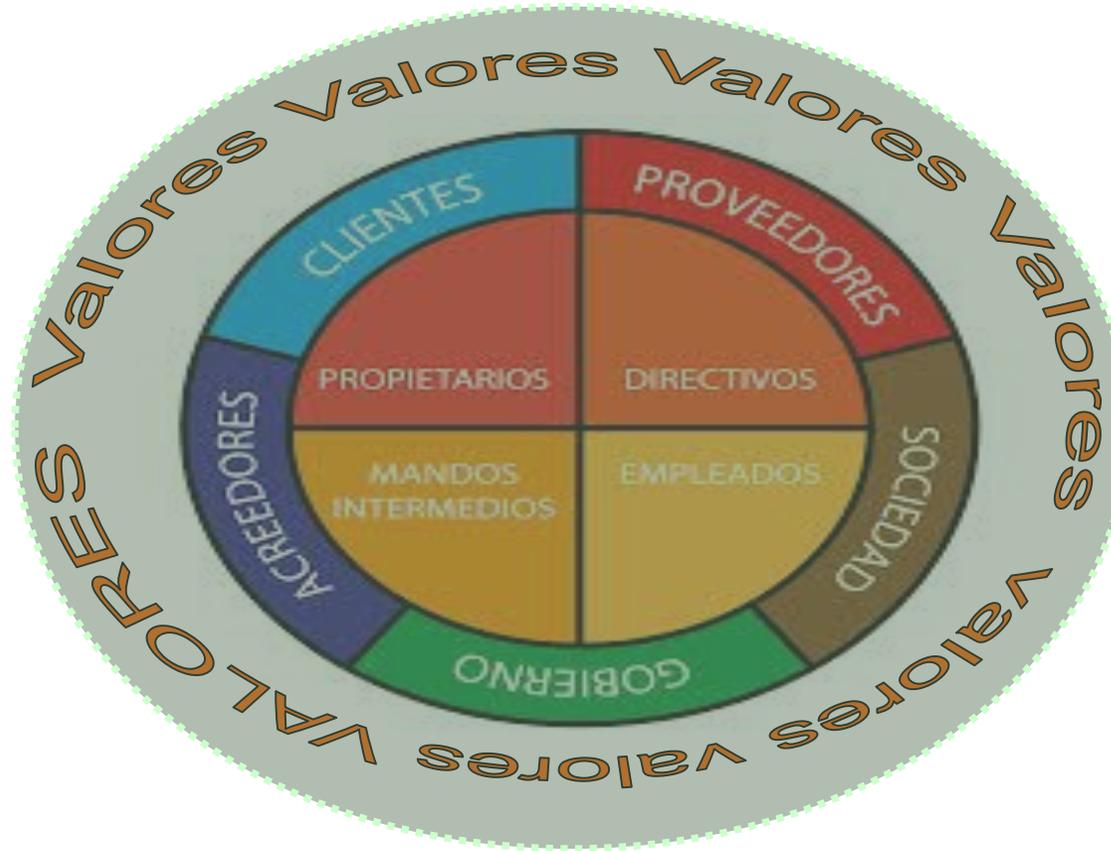


# ¿QUÉ VALOR ....y PARA QUIÉN?



¿Solo para los dueños (empresarios, emprendedores)?

\* Toda empresa (grande, chica o mediana) tiene múltiples stakeholders



La Empresa es exitosa en el largo plazo si crea valor para TODAS las PERSONAS relacionadas.



# ÉXITO ... *la* BASE

MÁS QUE UTILIDADES



IDEOLOGÍA CENTRAL



VALORES CENTRALES + PROPOSITO



*Toda empresa, cualquiera sea su tamaño, debe buscar construir  
GRANDES CATEDRALES*



**PROPOSITO**



*PERO...CATEDRAL para todos  
NO solo maximizar rentabilidad y la utilidad de los accionistas*



**VALORES**





*¿CÓMO....DE QUÉ MANERA?*



VALORES  
CENTRALES

PROPÓSITO

MISIÓN

VISIÓN

ESTRATEGIA

CULTURA

¿Dónde estamos?



..... y Cómo lo hacemos?

*La respuesta es con:*

*Alineamiento y*

***GESTIÓN, GESTIÓN +GESTIÓN***

**Buenos LÍDERES y con un buen PROCESO de administrar o gestionar la empresa u organización!!**



*¿Qué es ADMINISTRAR o GESTIONAR  
una empresa..... una PYME?*



# Administrar o GESTIONAR una EMPRESA ES:

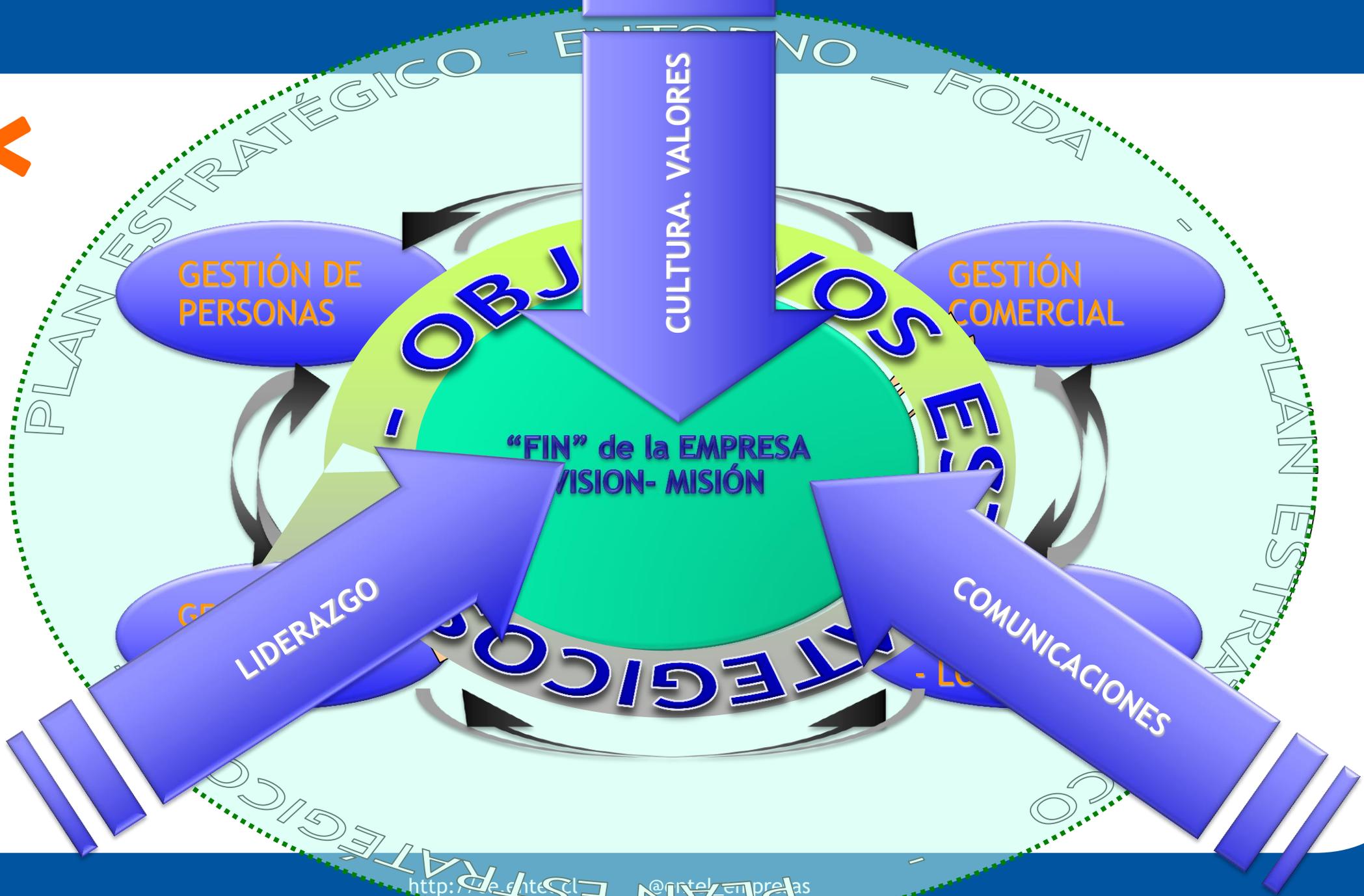
Proceso de planificación, organización y dirección de personas y otros recursos, para el logro de la misión y metas organizacionales y personales.



## *MODELO de GESTIÓN*

# *VISIÓN GENERAL de SISTEMAS y SUB-SISTEMAS*

*¿Qué interactúan en el proceso de administración o GESTIÓN?*







## PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

En resumen, podemos decir, gráficamente, que planificación es el proceso que permite construir un puente entre:





# Para emprender con ÉXITO

*Definición e Implementación de la ESTRATEGIA*

*Proceso PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA*



# Planificación es:

Una función básica del EMPRENDEDOR, del líder, de la gerencia.....

Determina el futuro deseado

Es filmar una "película" de lo que deseamos que ocurra en la organización

Es el proceso de construir un puente entre la situación actual y la situación deseada



*PRINCIPAL ROL del EMPRENDEDOR, del LíDER:  
liderar para crear VALOR “LEGÍTIMO”*

## **“MAPEAR” LA DIRECCIÓN:**

*MISIÓN O PROPÓSITO*

*VALORES CENTRALES*

*VISIÓN: GRANDES OBJETIVOS Y METAS*

*ESTRAEGIA*

# PROPÓSITO



VALORES  
CENTRALES

MISIÓN

VISIÓN

ESTRATEGIA

¿Dónde estamos?

CULTURA



## La Gestión Estratégica Tradicional y creación de Valor



FODA, 5 FZAS, ESCENARIOS, ...

CADENA DE VALOR, VENTAJA COMPETITIVA, ESTRATEGIAS GENERICAS...

“Menos del 10% de las estrategias efectivamente formuladas son efectivamente ejecutadas”

- Fortune

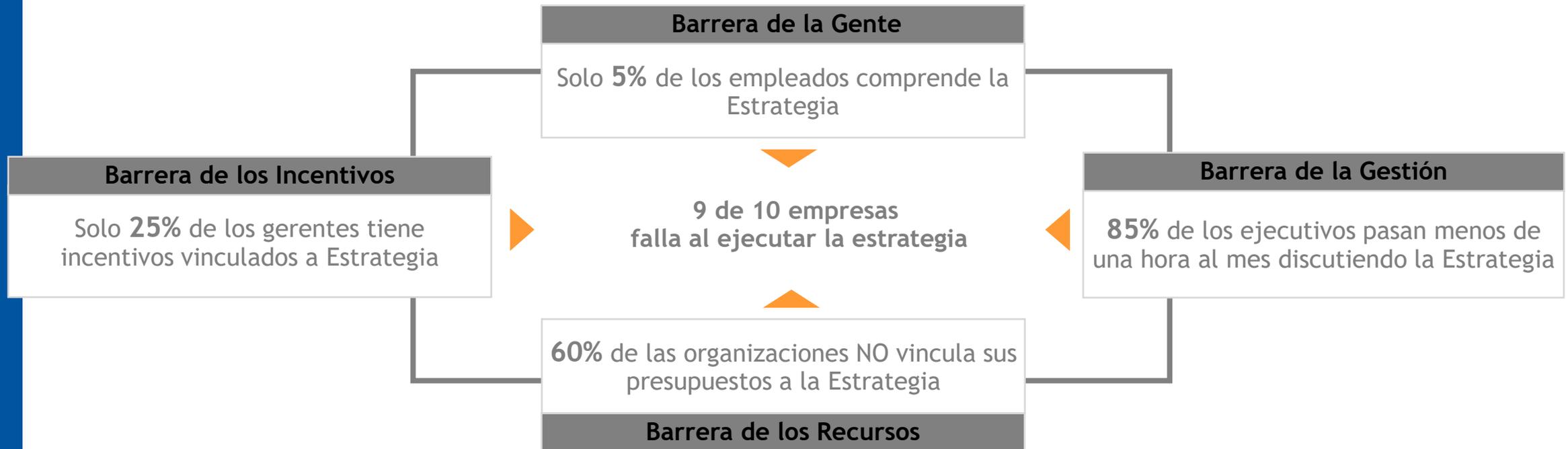
“En la mayoría de los casos - que estimamos en un 70% - el problema real no es una mala estrategia sino una mala ejecución”

- Fortune



## Barreras para Implementar la Estrategia

Algunos años atrás, en un estudio publicado en la revista CFO Magazine conducido por los Dres. Robert Kaplan y David Norton, se investigó sobre la forma en que los administradores obtienen feedback de la estrategia de negocios.

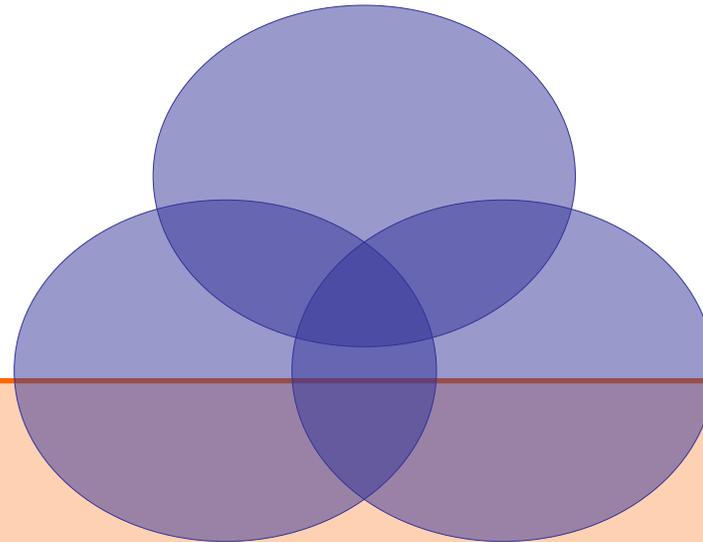


Los modelos de gestión tradicionales no atendían adecuadamente los requerimientos de la estrategia



ENTONCES los problemas se presentan ....

Diseño



Nueve de cada diez instituciones que fracasan, ¡ **fallan en la ejecución !**

Medición

Ejecución



Generalmente hay un 'gap' entre la Misión-Visión-Estrategia y el día a día





DEBEMOS vincular la visión y estrategia con las acciones cotidianas de las personas





Elaboración → Implementación de la estrategia?

Si la mayoría de las “*buenas ideas o propósitos*” fallan en la implementación

**¿Qué hacer para que sea exitosa?**

- 1° Aceptar que ES UN PROCESO continuo
- 2° Implementar el proceso con todas sus etapas



## UN BUEN PLAN ESTATÉGICO

Un buen proceso de planificación estratégica de una organización **DEBE** entregar **DIRECCIÓN, OBJETIVOS y ESTRATEGIAS** de implementación.

Mostraremos un modelo de PE que muestra 5 etapas donde las 3 primeras son de diseño y las 2 últimas de implementación



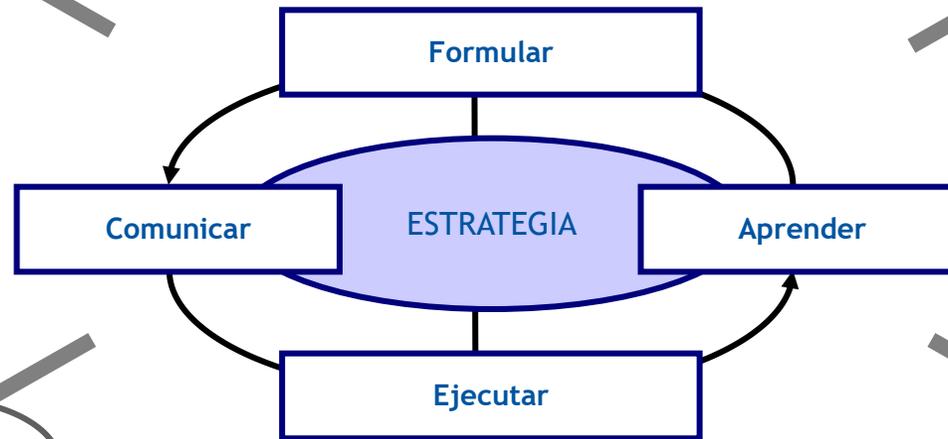
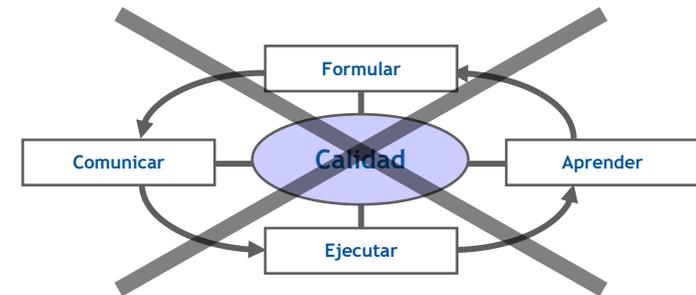
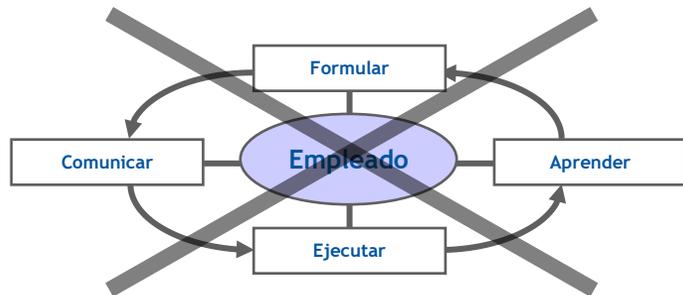
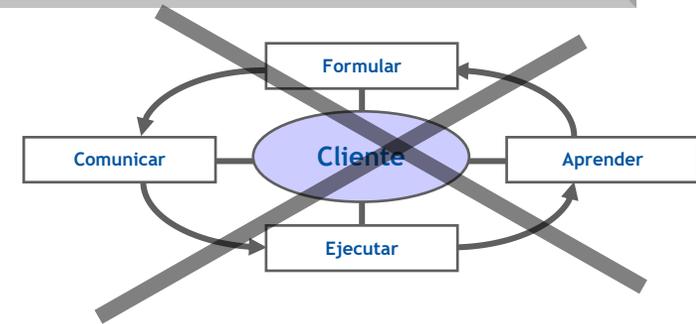
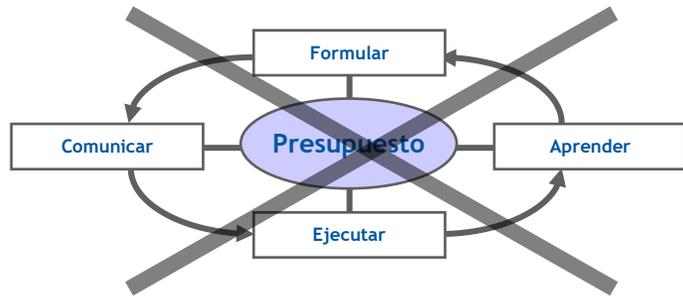
## LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA ES UN PROCESO

Nos permite soñar, nos marca una dirección hacia dónde avanzar y nos traza un camino por el cual avanzar.





## Colocando la estrategia en el centro de la empresa



Ej. BSC, un Nuevo Modelo de Gestión



## BSC: ¿Qué dicen sus creadores (Norton y Kaplan)?



**“Gestionar una empresa a través de la observación de sus resultados financieros (Estado de Resultados) es como manejar un automóvil por el espejo retrovisor”**

**“Los directivos debieran determinar las relaciones causa-efecto, al interior de su organización, que son las que generan los resultados operacionales y financieros.”**



## El BSC .... en las PYMES

El BSC es una la mejores herramienta actual para la implementación y seguimiento de la estrategia en empresas, CUALQUIERA SEA SU TAMAÑO.

.....También en PYMES

Un proceso simplificado de BSC es una gran herramienta de Gestión para una Pyme

Ayuda a hacernos las preguntas adecuadas, a alinearnos y también a focalizarnos

# BSC - Integrador de las Mejores Prácticas de Gerenciamiento



ROI

EVA

“¿Qué objetivos financieros debemos alcanzar para satisfacer a nuestros accionistas?”

Perspectiva Financiera			
Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
<b>Financiero</b>			
	Rentabilidad		
	Crecimiento		
	Valor del Accionista		

“¿Qué tipo de clientes debemos atender para alcanzar nuestros objetivos financieros?”

Perspectiva Financiera			
Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
<b>Cliente</b>			
	Imagen		
	Servicios		
	Precio/Costo		

“¿En qué procesos de negocios internos debemos sobresalir, para satisfacer a nuestros clientes y accionistas?”

Perspectiva Interna			
Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
<b>Interno</b>			
	Tiempo de ciclo		
	Calidad		
	Productividad		

“Para atender nuestras metas, ¿Cuánto debe aprender e innovar en nuestra empresa?”

Perspectiva de Aprendizaje			
Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
<b>Aprendizaje &amp; Crecimiento</b>			
	Mercado Innovación		
	Aprendizaje Continuo		
	Activo Intelectual		

(CRM) Customer Relationship Management

Reingeniería de Procesos

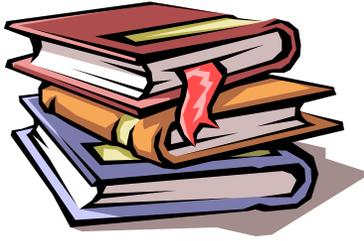
TQM/  
Calidad/  
Six Sigma

Tecnología de Información

Estrategia de RRHH



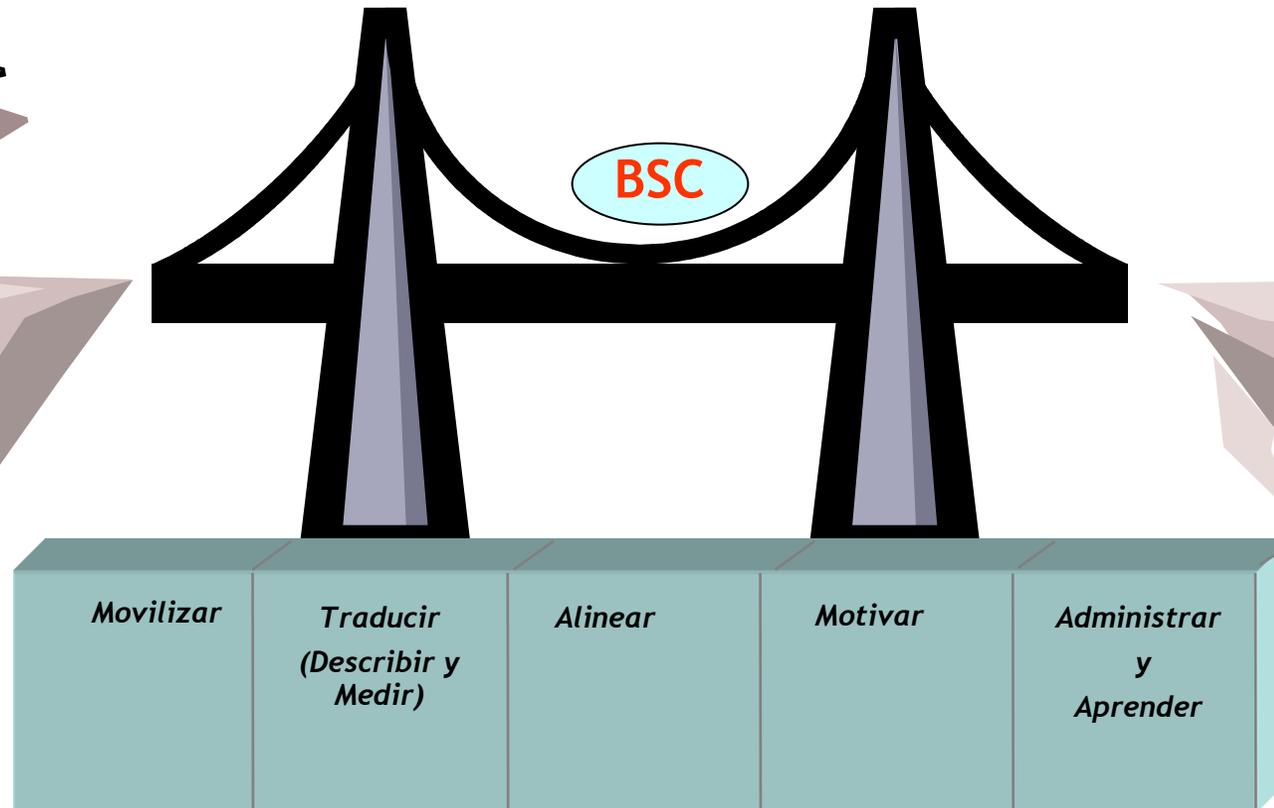
# Transformando a la Institución en una “Strategy Focused Organization”



Estrategia



Resultados



Organización orientada a la Estrategia



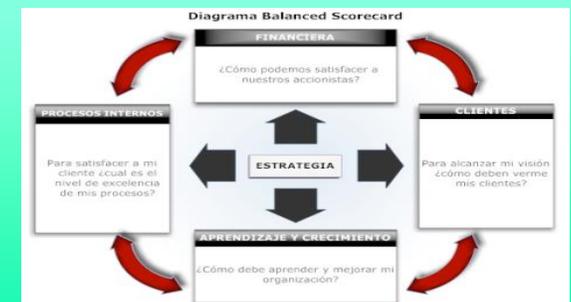
## ¿Qué es el Balanced Scorecard?

Es un sistema de gestión estratégica, utilizado exitosamente en diversos sectores industriales, gubernamentales, defensa y en organizaciones sin fines de lucro, tanto en Chile como alrededor de todo el mundo, logrando traducir, alinear y comunicar la visión y estrategia a toda su organización.

Una nueva generación de organizaciones, utilizando una filosofía y proceso de gestión diferentes, están ejecutando con éxito su Estrategia.



Más allá de pretender ser sólo un sistema de medición mejorado, ofrece el marco metodológico para ejecutar las líneas y ejes estratégicos de la organización, en torno a los cuales se definen y giran los objetivos estratégicos, en un proceso continuo de retroalimentación y aprendizaje, lo que proporciona los elementos necesarios para reaccionar proactivamente ante los nuevos retos estratégicos





# Las 4 perspectivas





# Beneficios de implementar el Balanced Scorecard

Le ayuda a alinear los indicadores estratégicos a todos los niveles de la organización.

Ofrece a la gestión una imagen gráfica y clara de las operaciones.

Facilita la comunicación y entendimiento de los objetivos en todos los niveles de la organización

Ayuda a reducir la cantidad de información que puede obtener de los sistemas de información, ya que de ellos, el BSC extrae lo esencial.

Mide el grado de contribución personal a los resultados de la organización.

Logra que la estrategia sea el objetivo de todos y de todos los días.

Genera indicadores de control efectivo y permite tomar decisiones oportunas.

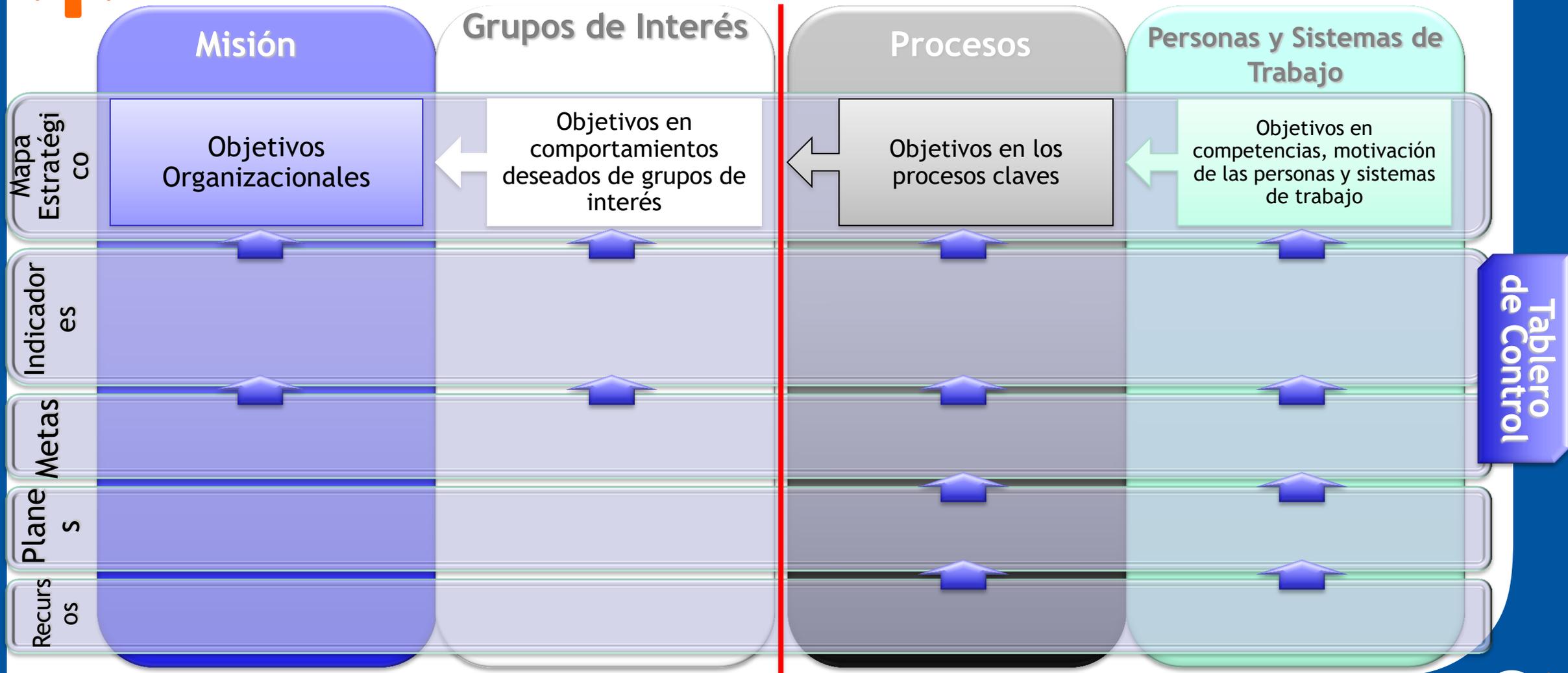
Instaura un proceso continuo de generación y modificación de estrategias

• Foco

• Alineación



# ¿Cómo se construye?





## Algunos Aprendizajes

Alinear los indicadores con la Estrategia

No existe el Cuadro de Mando perfecto

Se requiere participación en su diseño

Usarlo como medio principal de seguimiento



# *Definición e Implementación de la ESTRATEGIA*

## *Proceso Control de Gestión SIGI*



## LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA ES UN PROCESO

Nos permite soñar, nos marca una dirección hacia donde avanzar y nos traza un camino por el cual avanzar.





## SEGUIMIENTO y EVALUACIÓN

“Cuando una persona puede medir aquello sobre lo que está hablando y expresarlo con números, sabe alguna cosa sobre la cuestión; pero cuando no puede medirlo, cuando no puede expresarlo con números, lo que sabe es escaso e insatisfactorio”

William Thompson, 1824-1907



## CONTROL DE GESTIÓN

Concepto dinámico que supone una actuación preventiva o de anticipación, por medio del establecimiento de un sistema de controles que operan permanentemente y ojalá en forma automática, provocando un flujo continuo de encauzamiento de la acción organizacional.



## CONTROL DE GESTIÓN

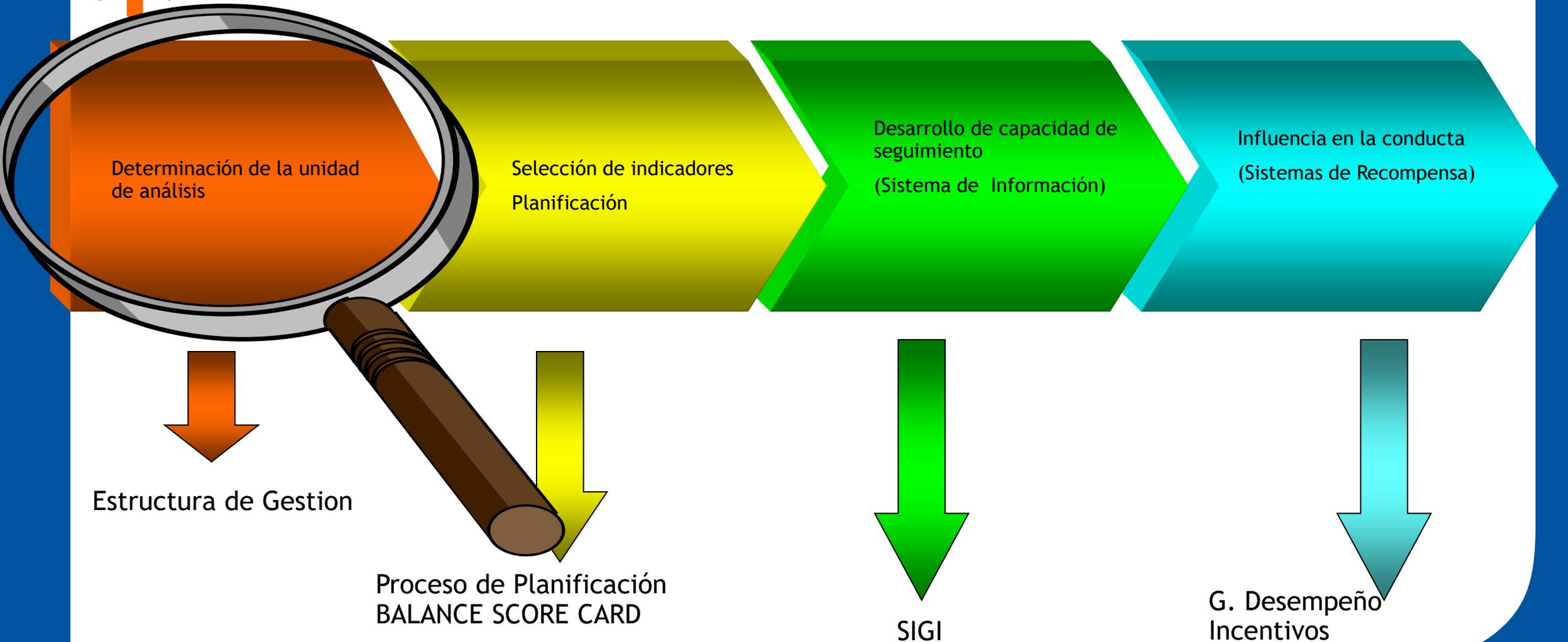
**PROCESO CENTRAL QUE debe CONSIDERAR al menos:**

- Desempeño y cumplimiento de metas (Indicadores- Objetivos)
- El resultado de los procesos
- El control de los costos y Rentabilidad
- El Clima Laboral- desempeño y productividad
- etc.

***DE ESTA FORMA, EL CONTROL SE CONVIERTE EN UNA HERRAMIENTA FUNDAMENTAL PARA LA GESTIÓN PUES TIENE POR META LA MEJORA DE LOS RESULTADOS LIGADOS A LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS***

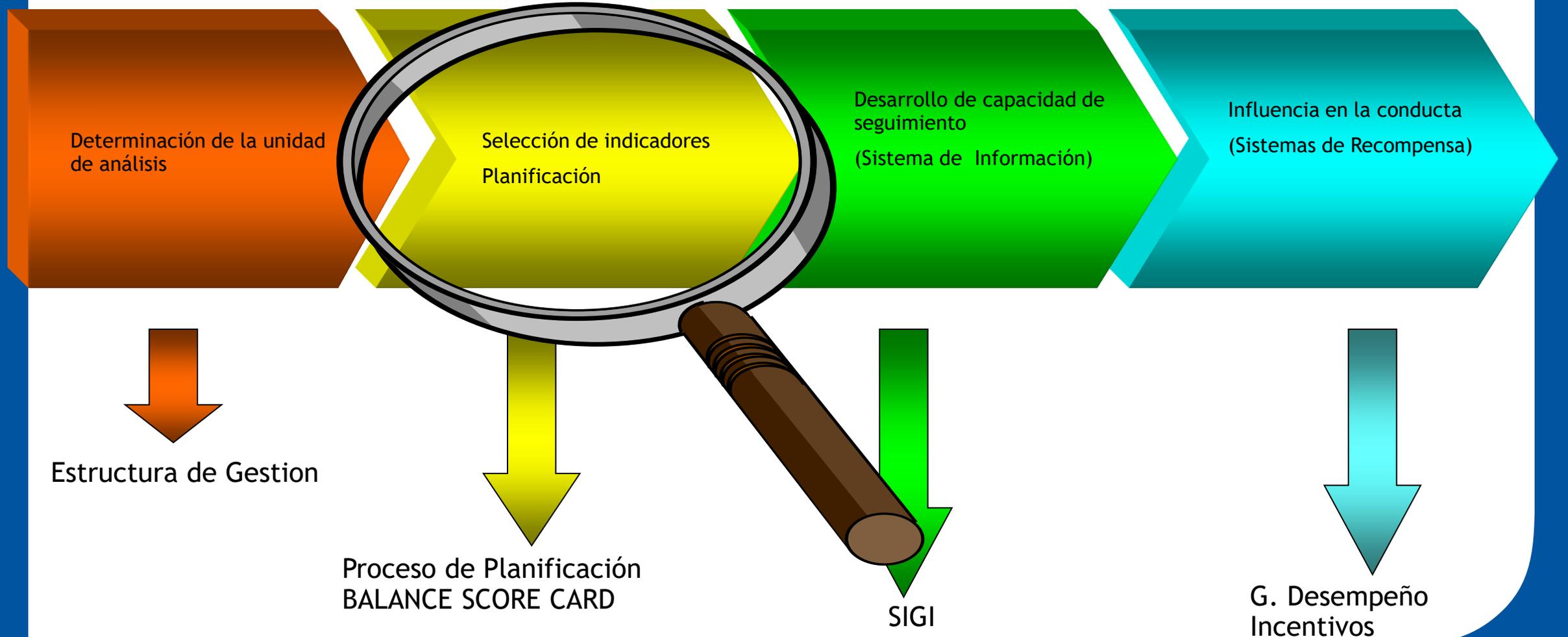


## DEBEMOS DISEÑAR FORMALMENTE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN





## DEBEMOS DISEÑAR FORMALMENTE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN





Recordemos qué es un PROCESO CENTRAL .....porque

DE LA MISIÓN SURGEN LOS OBJETIVOS EN TODAS las DIMENSIONES CON SUS INDICADORES..... Y DE ELLOS LAS METAS.

LOS INDICADORES DEFINEN LOGROS ESPECÍFICOS QUE PUEDEN SER MEDIDOS....Cumplimiento de objetivos.

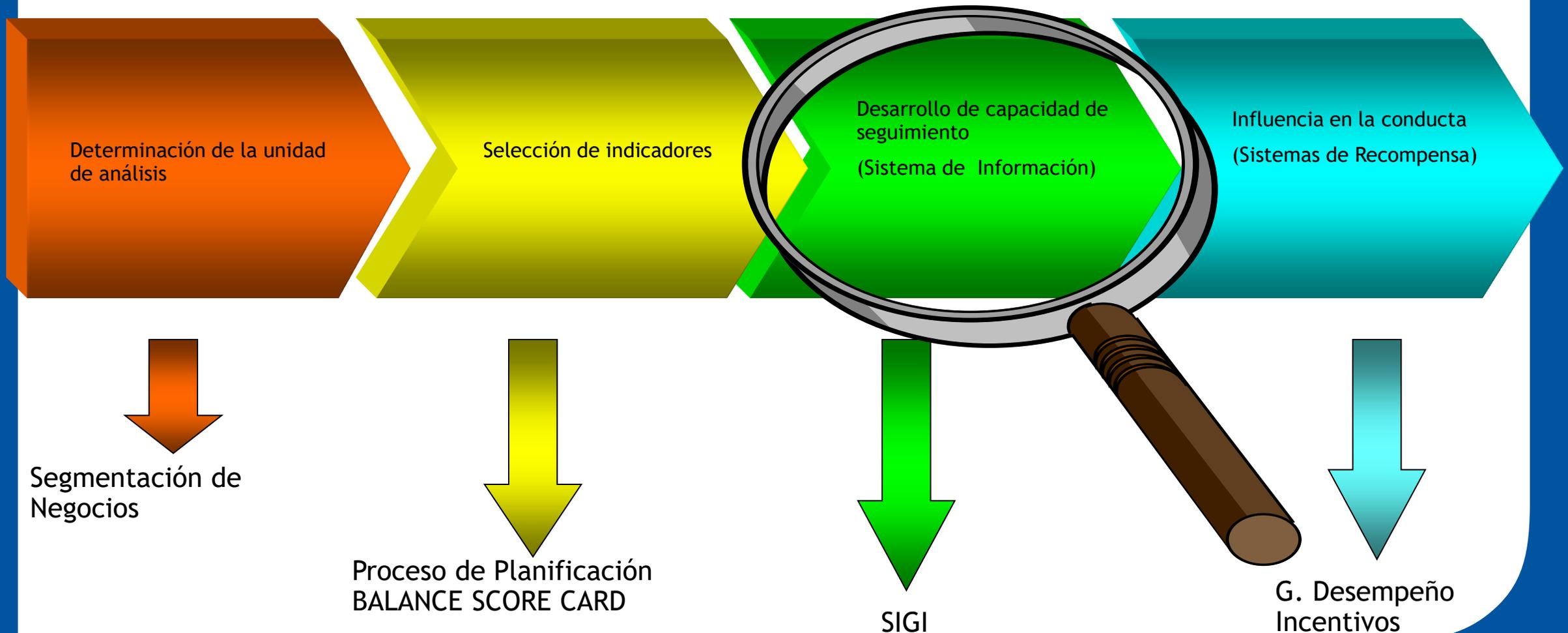
LAS METAS SON LOS RESULTADOS CONCRETOS DESEADOS POR LA ORGANIZACIÓN

POSTERIORMENTE VIENE EL PLAN QUE CORRESPONDE A LA PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES QUE LE PERMITEN A LA ORGANIZACIÓN CUMPLIR CON SUS OBJETIVOS.

FINALMENTE, SE ELABORA EL PRESUPUESTO PARA ASIGNAR RECURSOS.

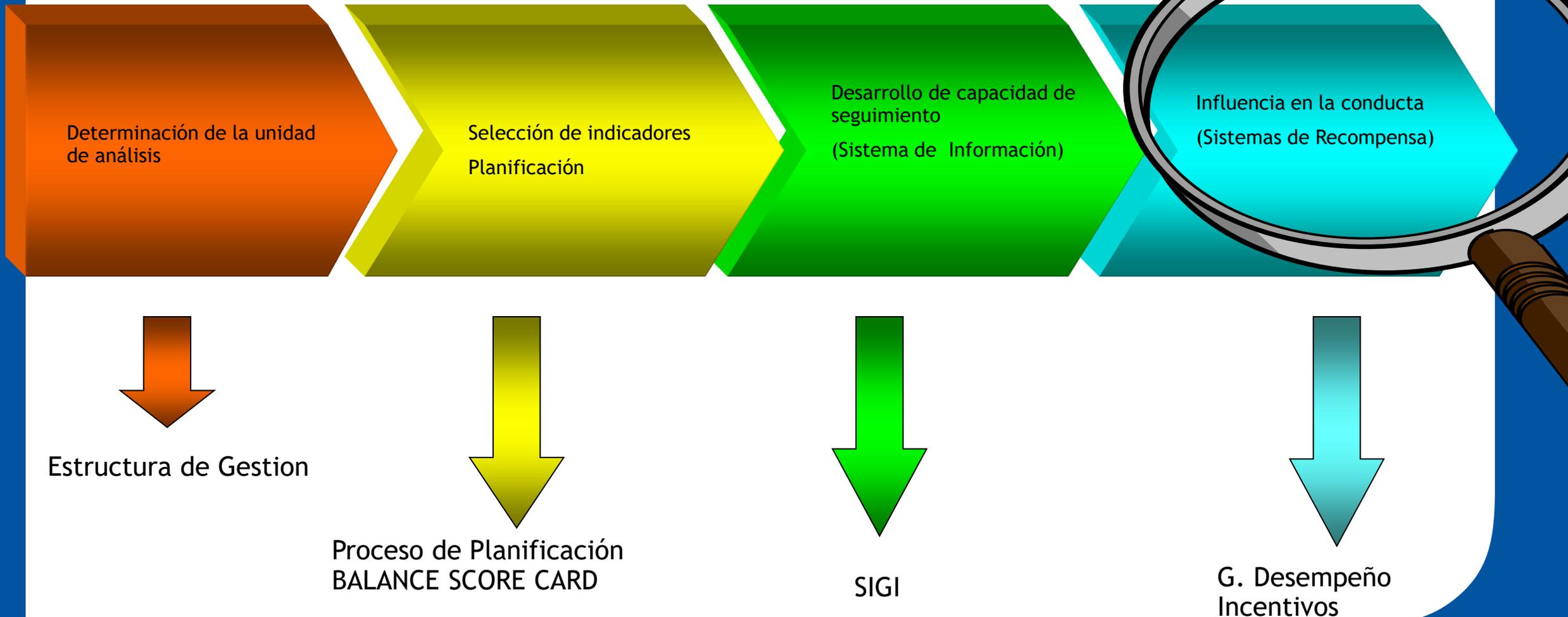


## DEBEMOS DISEÑAR FORMALMENTE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN



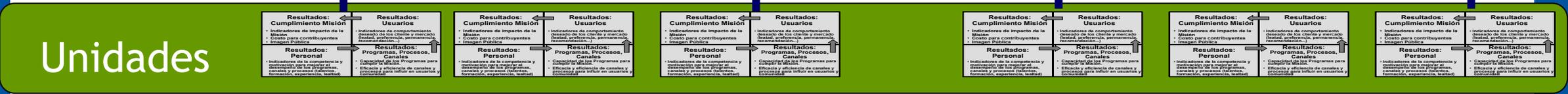
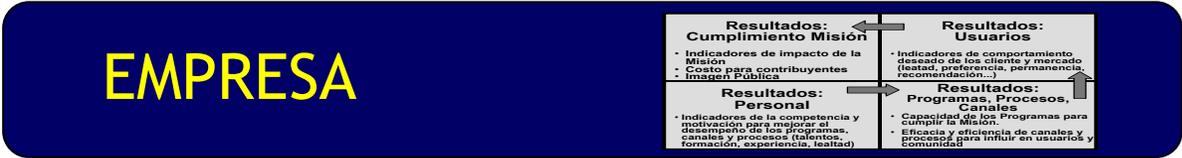


DEBEMOS DISEÑAR FORMALMENTE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN





# METAS y sistema de INCENTIVOS



**Personas**

**Metas Individuales Balanceadas:**

- 1) Impacto en indicadores de los objetivos organizacionales
- 2) Impacto en el comportamiento de los clientes
- 3) Impacto en la calidad de los procesos clave
- 4) Impacto en las competencias y motivación de su personal



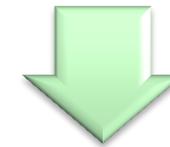
## El Aporte de las Personas A LA ESTRATEGIA



La empresa debe buscar que las personas sean conscientes del aporte que realizan a la empresa y su **MISIÓN**.



Por ello, la Gestión del Desempeño debe promover tanto el **QUÉ** lograr (las metas), como el **CÓMO** lograrlo (las competencias)



Las metas deben derivar de los indicadores de los **OE** de la empresa (Planificación Estratégica).



Las competencias deben derivar del perfil, que debe estar alineados a los valores de la organización.

# PROPÓSITO



VALORES  
CENTRALES

MISIÓN

VISIÓN

ESTRATEGIA

¿Dónde estamos?

CULTURA



*RECORDANDO  
PRINCIPAL ROL del EMPRENDEDOR, del LÍDER:*

*1- DEFINIR DESTINO*

***MISIÓN O PROPÓSITO***

*Y LOS VALORES CENTRALES QUE DEFINEN EL CÓMO Y POR QUÉ*



*RECORDANDO  
PRINCIPAL ROL del EMPRENDEDOR, del LÍDER:*

*2- PARTICIPACIÓN EN LA DEFINICIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA  
**ESTRATEGIA Y SEGUIMIENTO***



*RECORDANDO  
PRINCIPAL ROL del EMPRENDEDOR, del LÍDER:*

***3- GESTIÓN DE PERSONAS Y  
CULTURA ORGANIZACIONAL***



# GESTIÓN de PERSONAS y ÉXITO ORGANIZACIONAL



Objetivos Organizacionales



Objetivos Individuales

**Buen Clima Organizacional**

# MODELO DE GESTIÓN DE PERSONAS



INCORPORACIÓN DE PERSONAS

COMUNICACIONES

POLÍTICAS

MANTENCIÓN DE PERSONAS

INTEGRACIÓN DE LAS PERSONAS

SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

LIDERAZGO

DESARROLLO DE PERSONAS

ht

# PROPÓSITO



VALORES  
CENTRALES

MISIÓN

VISIÓN

ESTRATEGIA

¿Dónde estamos?

CULTURA



Gracias!