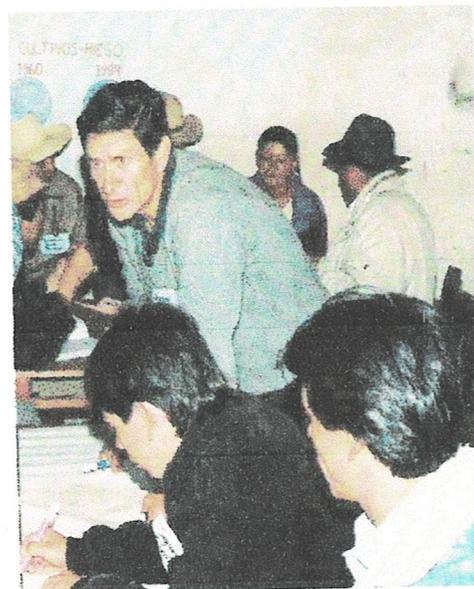


**ESPECIALIZACION EN GESTION SOCIAL  
DEL AGUA Y SUELO EN LADERAS**

## **MODULO VII**

### **PLANIFICACION DE LA PRODUCCION**

**Material de consulta - exposiciones**



**NOVIEMBRE 2005**

## PROSPECTIVA TERRITORIAL

PLAN DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL MUNICIPIO DE TAUSA

La Prospectiva es una reflexión concertada sobre el futuro. Es ponerse a pensar en lo que será el municipio aplicando diferentes formas de llegar a la situación deseada y probable. La Prospectiva aplicada al caso del ordenamiento territorial permite construir el modelo territorial futuro para el municipio, mediante la construcción de escenarios de desarrollo territorial. Estos escenarios son:

**Escenarios Posibles:** Se refieren a todas las situaciones hipotéticas posibles de presentarse en el proceso del desarrollo territorial municipal, vistas desde los diferentes puntos de vista de los diversos actores sociales.

**Escenarios Probables:** Son aquellos cuya viabilidad técnica, económica, social, política y administrativa les otorga la mayor probabilidad de ocurrir.

**Escenario Tendencial:** Representa las situaciones posibles de suceder si no se presenta una intervención planificadora u ordenadora del desarrollo territorial municipal, es decir que se refiere a la continuación de las condiciones como vienen y van a seguir así.

**Escenario Deseado o concertado:** Se constituye en la propuesta, conjunto de situaciones deseables y alcanzables, producto de la selección participativa de alternativas de desarrollo territorial, que a su vez representa el mayor consenso entre los actores sociales. Este se constituye en la propuesta de Plan de Ordenamiento Territorial Municipal POTM.

Los constituyentes de la prospectiva según Godet 1996, son el conocimiento del pasado y del presente. La imaginación creativa y la visión de las políticas, objetivos y estrategias de desarrollo orientan la elaboración del modelo territorial deseado. Dicho de ese modo se puede suponer que el conocimiento del pasado y el presente se fundamentan en el diagnóstico y la evaluación previa, es decir en la imaginación creativa que parte de las respuestas de cada uno de los actores a las preguntas que se incluyen dentro del método prospectivo<sup>1</sup>. De otro lado la voluntad de objetivos tiene que ver con la participación posterior de cada uno de los actores sociales en los talleres de prospectiva.

Partiendo del diagnóstico y la evaluación integral del territorio, es posible desarrollar el proceso prospectivo. Inicialmente se identificaron las fortalezas, debilidades y problemas del territorio, sin conocer todavía el grado de compromiso y actitud de los actores responsables directa o indirectamente del desarrollo territorial del municipio.

El Diagnóstico Territorial ofrece una visión de la situación actual o modelo territorial presente. En la fase de Prospectiva Territorial mediante la construcción de escenarios permite construir el modelo territorial futuro o visión objetivo, meta del desarrollo territorial municipal. En esta fase se adelantaron los talleres de Prospectiva donde los

<sup>1</sup> El método prospectivo requiere necesariamente de una serie de etapas e instrumentos para que técnicamente se desarrollen los procesos de la manera lo menos subjetiva posible. Dichas técnicas se basan en los métodos prospectivos que según el mismo autor son: La tempestad de ideas, el Análisis Estructural, el Juego de Actores, la Matriz de Impacto Cruzado y finalmente el Diseño de Escenarios. Estos se desarrollan de una manera sencilla, teniendo en cuenta la disponibilidad de recursos económicos, logísticos y de tiempo, y especialmente la disposición y actitud de los actores sociales.



diferentes actores establecieron su percepción territorial o forma de entender su territorio en un horizonte de 20 años.

La determinación de los actores sociales, de sus estrategias y su análisis y la construcción de los escenarios, hacen parte del análisis prospectivo y se presentan en tablas y cuadros con ejemplos que podrían aplicarse específicamente a Tausa.

### 1. Determinación de Actores Sociales.

En el análisis social y cultural se identificaron los diferentes actores que de alguna u otra manera tiene cierta representatividad en el municipio y/ o un gran compromiso con él ya sea por motivos laborales, afectivos, económicos.

En la tabla 70 aparecen las clasificaciones de los autores presentes en el Municipio.

Tabla 70: Conjunto de Actores participantes

Comunidad	Consejo municipal de Planeación, Juntas de acción comunal(JAC), Líderes, Aspirantes a la alcaldía
Administración municipal	Alcaldía, Concejo Municipal personería, UMATA, Oficina de Planeación, Saneamiento
Sector productivo o gremios	Papicultores, Ganaderos, Comerciantes, Transportadores, Ladrilleros, demás mineros
Instituciones Técnicas	CAR, GTZ, Gobernación (Planeación departamental)

### 2 Determinación de variables claves

El territorio municipal se considera como un sistema territorial compuesto por cuatro subsistemas que definen las grandes áreas temáticas del análisis territorial, base de la formulación del POTM. Para cada uno de estos subsistemas se identifican las variables claves que son las de mayor incidencia en el desarrollo territorial. La determinación de las variables claves se hace mediante la priorización y jerarquización de problemas y objetivos de desarrollo. En la tabla 71 se presentan los aspectos o variables claves con base en las clases se adelanta la clases se adelanta la construcción de escenarios.

### Construcción de escenarios

Para la construcción tanto de los escenarios tendenciales como de los escenarios deseados hasta llegar al escenario concertado que se constituye en la base del Plan, fue necesario adelantar un trabajo participativo mediante talleres de percepción territorial con los diferentes actores.



La primera parte del taller permite identificar escenarios posibles y probables, que recogen el sentir de los actores en cuanto a su visión de futuro desde su propia perspectiva. Esta etapa se realizó con técnicas de lluvia de ideas, encuesta semiestructurada, abaco de Regnier y matriz de impacto cruzado. Sus resultados aparecen en la Tabla 72

La segunda parte del taller permite identificar los escenarios tendenciales y escenarios deseados, mediante las mismas técnicas que en la primera parte. Sus resultados se presentan en la Tabla 73

Así mismo, producto de los demás talleres con los actores sociales, las tablas 74, 75 y 76 presentan la percepción territorial y escenarios deseados para la administración municipal, el sector productivo y las instituciones técnicas, respectivamente.

Para facilidad de los participantes la organización de los talleres se hizo por grupo de actores afines así:

Comunidad Rural:	por cada UEF uno. 7 Talleres
Gremios y sectores económicos	ladrilleros, sector agropecuario, mineros e industriales. 3 talleres
Institucional	Alcaldía y miembros de la administración 1 taller

**TABLA 71 VARIABLES CLAVES PARA ANÁLISIS PROSPECTIVO Y CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS**

SUBSISTEMAS	VARIABLES CLAVES	ANÁLISIS ESPECÍFICOS
<b>BIOFÍSICO</b> Recursos naturales y medio ambiente	Bosques y Vegetación nativa	Estado actual, extensión, Deforestación, diversidad, presión por la tierra
	Recursos hídricos	Cantidad de aguas, calidad, protección de fuentes
	Erosión y degradación de tierras	Grado y tipo de erosión
	Contaminación atmosférica	Según agentes contaminantes (minería, industria ladrillera).
<b>ECONÓMICO</b> Sistemas de producción y extracción	Sistema agropecuario	Labranza, manejo de agroquímicos, impacto.
	Aprovechamiento forestal	Extensión, Actividades, amenazas, impacto ambiental.
	Minería	Extensión, Sistema de producción, tecnología.
	Industria ladrillera	Extensión y distribución, Sistema de producción, tecnología.
	Industria	Extensión, Sistema de producción, tecnología.
	Turismo	Distribución
	Población: organización y participación social, Vivienda, empleo, Servicios públicos: sociales, domiciliarios, y equipamientos colectivos sistema vial,	Localización de asentamientos salud , educación, cultura, recreación, deporte, energía, teléfono, acueducto, alcantarillado ,aseo, gas, equipamientos plan vial
<b>SOCIAL</b> Aspectos socioculturales y de funcionamiento espacial	Organización y división Territorial	veredas, inspecciones, comunas, corregimientos
	Estructura administrativa	servicios administrativos
<b>ADMINISTRATIVO</b> Sistema Administrativo y de gestión	Reglamentación de uso del suelo	Zonificación



## CONSTRUCCIÓN DEL ESCENARIO TENDENCIAL

Para construir el escenario tendencial al año 2006 se reunieron los principales objetivos de mayor peso planteados en la etapa anterior y las hipótesis formuladas y se agruparon de acuerdo a las variables claves.

El escenario tendencial construido mediante la percepción o visión territorial de los diferentes actores y el equipo técnico es un análisis de las variables claves apoyado en tablas, gráficas y estadísticas.

El escenario tendencial parte del análisis de la situación descrita en el diagnóstico territorial, y en la evaluación integral del territorio. El escenario tendencial es la aproximación a la situación futura del territorio municipal y sus pobladores, si las acciones que se vienen desarrollando en el transcurrir histórico siguen su curso normal, su evolución espontánea. Para este caso se mostrara la situación futura del municipio a través de la evaluación de las variables claves.

### Bosques y vegetación nativa

La tasa de reducción del bosque en Colombia es del orden de 1500 hectáreas por día, si se tiene cerca de 61.5 millones de hectáreas en bosque se presume que de continuar la tendencia actual el Bosque desaparecerá en los próximos 100 años. Hacia el 2006 cerca de la cuarta parte de los Bosque, arbustales y vegetación nativa habrán desaparecido. Es decir que en Tausa se conservarán 2638 hectáreas de bosques y vegetación nativa distinta de páramo, que representan el 12,9 % del área municipal ; por su parte con la altísima presión sobre las tierras en los límites del páramo, estarán cubiertas por pastizales, cultivos y arbustales cerca del 66% de las lomas y laderas, y los campos morrénicos, el 25 % de la depresión glaciárica y del 10 % de las crestas y cimas de gelifracción, es decir que para el 2006 cerca de las 2/3 partes de las áreas de páramo estarán seriamente intervenidas y de ese total el 33% habrán desaparecido, con lo cual se conservarán aproximadamente 2100 hectáreas de páramo que representan el 10 % del área municipal e igualmente 1100 hectáreas estarán altamente intervenidas.

### Recursos Hídricos

Se prevé una disminución notable de los caudales de los ríos y quebradas del municipio principalmente de los ríos Guandoque, Cuevas, Cubillos, Siguateque y la quebrada El Chapetón principalmente debido a degradación de la parte alta de la cuenca por la sobre utilización con pastoreo y ganadería. Igualmente ocurrirá con todo el recurso hídrico superficial del municipio. Las quebradas Barrancas y Rasgatá y sus afluentes dejarán de ser caudales permanentes; tendrán grandes caudales en el periodo lluvioso y carecerán de agua en los meses secos.



Así durante el periodo lluvioso el caudal superará el 1m<sup>3</sup> /s y durante el periodo seco será menor que 0,2 m<sup>3</sup>/s. Para la cuenca de captación de los acueductos de Sucuneta y el Chapetón se prevé lo siguiente:

Cuenca	Rendimiento promedio	Caudal promedio	Caudal utilizable para el acueducto
Guandoque	9 lt/s/km <sup>2</sup>	95lt/s	24%,22lt/s
El Chapetón	8lt/s/km <sup>2</sup>	32lt/s	18 %,6lt/s

Teniendo en cuenta que para el año 2006 las necesidades de agua promedio per cápita serán de 300 lt/día; con un caudal de 122 lt/s solo podrá suministrarse el líquido, máximo a 1300 familias para el caso del acueducto de Sucuneta y 350 familias para el caso del acueducto del Chapetón.

Como la demanda no podrá ser satisfecha con los acueductos anteriores se prevé la construcción de otros acueductos. En cuanto a la calidad de las aguas se observa un deterioro generalizado de las fuentes hídricas superficiales; las principales fuentes de contaminación en orden de afectación son contaminación minera, contaminación por pesticidas, erosión que enturbia las aguas y desechos industriales.

Aún en el 2006 no existirán estudios serios acerca de las mediciones de la calidad de aguas en las corrientes hídricas tan solo en el embalse de Neusa. La tabla 77 muestra por subcuencas, las principales tipos de contaminación, sus causas y sus efectos.

**Tabla 75 - DIVISION PROSPECTIVA DE TAUSA AÑO 2006  
PROSPECTIVA TERRITORIAL  
SECTOR PRODUCTIVO**

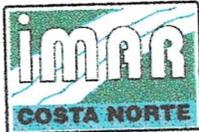
ACTORES	Objetivos	Planes, Programas y Proyectos	Problemas Actuales	Problemas Futuros	Aliados	No Aliados	Influencia sobre	Influenciado por
PRODUCCION Y GREMIOS <b>Ganaderos y Agricultores</b>	Incentivar la producción agropecuaria de carne leche, subproductos, Trigo, cebada, Papa.	Mejorar mataderos. Implementar centros de acopios de leche, comercializar subproductos, mejorar praderas y cultivos en todas las áreas productivas.	Falta de planes municipales para el sector. Inseguridad Falta de estímulos Falta de políticas Falta de mercados Insumos caros Falta de asistencia técnica Erosión	Falta de mano de obra Tierras en peor estado.	Gremlios UMATAS, consumidores secretaria de Agricultura	Oficina de Planeación Caja Agraria. FENALCE y comerciantes de productos agrícolas.		Mini ambiente CAR, Municipio UMATA.
<b>Mineros</b>	Explotación Técnica y racional del Carbón para la generación de energía eléctrica. Ventas de bienes y alimentos	Proyectos a largo plazo de extracción con los requerimientos de Ecocarbón.	Fallas geológicas, aguas subterráneas.	Mala situación del mercado. Geología de la zona.	MiniMinas, ECOCARBON, Cooperativas Mineras	CAR y MiniAmbiente.		ECOARBON (Parte técnica de explotación) Cooperativa minera (Influye en el mercado)
<b>Sector Comercio</b>		Ampliación del negocio. Capacitación para mejorar ventas.	Créditos a los clientes. Impuestos. la cooperativa no funciona.	Cobro de impuestos.	Cooperativa (cuando funcione)	vendedores a nivel veredal que no pagan impuestos		Alcaldía, oficina de Saneamiento.

**Tabla 76 - DIVISION PROSPECTIVA DE TAUSA AÑO 2006  
PROSPECTIVA TERRITORIAL  
INSTITUCIONES TÉCNICAS**

ACTO RES	Objetivos	Planes, Programas y Proyectos	Problemas Actuales	Problemas Futuros	Aliados	No Aliados	Influencia sobre	Influenciado por
CAR	Mejorar condiciones ambientales y por ende socioeconómicas.	coordinar POT Tausa	Falta de recursos, conciencia y educación.	Falta de continuidad en las administraciones y cambios políticos frenan los procesos de desarrollo.	MinAmbiente, Gobernación, ONG's, Empresas Públicas.		UMATAS, Oficinas de Planeación y Juntas de Planeación.	MiniAmbiente y Secretaría del Medio Ambiente.
GTZ	Fortalecer la capacidad de gerenciamiento de la Alcaldía.	Asesorar a la alcaldía en la elaboración y en la implementación del POT. Desarrollar y difundir en el municipio sistemas de producción agropecuario sostenibles.		Cambio de Alcalde y de personal de la UMATA por funcionarios de menor capacidad de gerenciamiento y desempeño.	CAR, ALCALDIA, UMATA.	Gremios de vendedores de Agroquímicos.	CAR	DNP CAR MINIAMBIENTE
URPA	Proporcionar los instrumentos básicos para la planificación del desarrollo, competitivo, sustentable y equitativo del sector agropecuario	Aplicación, implementación y administración del sistema de planeación agropecuario. Evaluaciones agropecuarias. Actualización aerofotográfica y cartográfica. Aplicación de SIG. Diagnóstico agropecuario. Perfil plan de desarrollo agropecuario. Operación del banco de proyectos agropecuarios.	Deficiente apoyo financiero. Falta de decisión de los actores principales.	Falta de capacitación en el manejo de nuevas herramientas. Insistencia en el desarrollo de acciones aisladas y sin impacto.	Todas las entidades de la instancia superior del consejo seccional de desarrollo agropecuario (CONSEA).	CONSEA (no es operante).	CONSEA	MiniAgricultura. SECRETARIA DE AGRICULTURA DEPARTAMENTAL



IGAC	Producir y actualizar cartografía y catastro nacional y local. Inventario de los suelos del país. Desarrollo de metodologías para el OT.	Divulgación de las metodologías del OT. Estudios de Zonas geoeconómicas.	Falta de presupuesto. Lentitud en el desarrollo de procesos.	Tardía aplicación del POT y por lo tanto retraso del desarrollo municipal. Recorte de presupuesto.	Municipios, Notarías, Registro De Instrumentos Públicos, Oficinas De Planeación Municipal, Asociación De Municipios, Entidades internacionales interesadas en invertir en este tipo de proyectos.	Autoridades municipales. Entidades que desconocen el POT.	Tesorería municipal. Miana/Hacienda (presupuesto). PN (Programas).	Tesorería municipal.
SINTAP	Coordinación, seguimiento, evaluación y asesoría al proceso de asistencia técnica municipal. Dirigir la coordinación interinstitucional en torno a la UMATA.	Actualización de UMATAS. Sistemas de cofinanciación de la UMATA. Sistema de proyectos PRONATA. Dotación y mejoramiento de infraestructura de las UMATAS.	Recorte de recursos a nivel nacional. Deficiencia logística y técnica en la UMATAS. Atomización y saturación de capacitación en las UMATAS. Falta de conciencia de trabajo de equipo en las entidades del SINTAP (SENA, ICA, CORPOICA, CAR, INCORA).	Tendencia a desaparecer. Falta de paquetes tecnológicos apropiados. Generación de tecnología no válida. Desarticulación entre las etapas del proceso de desarrollo rural.	SINTAP, ONG's Universidades,	Banca internacional que recorta recursos. Recortes de presupuesto a nivel nacional.	UMATA (normativa presupuestal operativa técnica supervisión y control)	MiniAgricultura DRI, PN, Gobernación Departamental.



Subcuenca	Áreas críticas	Tipo de Contaminación	Causas	Efectos y grado
Río Sabaneque	Vereda Sabaneque	Contaminación química con pesticidas y herbicidas, metales pesados disueltos	Actividades agropecuarias, actividad minera	Enfermedades, imposibilidad de su utilización para el consumo (ALTO)
Río Cuevas	Qdas. El Uvo y Barriales	Contaminación química con pesticidas y herbicidas, metales pesados disueltos	Actividades agropecuarias, actividad minera	Enfermedades, imposibilidad de su utilización para el consumo, imposibilidad de aprovechamiento económico (ALTO)
Río Siguatoque	Antes de fluir al embalse de Neusa	Contaminación química con pesticidas y herbicidas	Actividades agropecuarias	enfermedades en general (MEDIO)
Embalse del Neusa	Cuerpo de agua	Orgánica, química y física	Deforestación, actividades agropecuarias, turismo recreativo, uso del suelo de la cuenca, minería	Reducción de potencial turístico, inutilización de parte del embalse por su sedimentación, reducción de las actividades económicas (MEDIO)
Quebrada El Chapetón	cuenca Alta	Orgánica, química	Actividades agropecuarias, deforestación	Enfermedades en general, Costosos tratamientos de agua (ALTO)
Quebrada Aguasal	Sector Urbano y vereda Pueblo Viejo	Química, contaminantes patógenos	aguas servidas de las viviendas urbanas, Actividades agropecuarias	Deterioro del recurso, enfermedades por consumo aguas abajo (ALTO)
Quebradas El Chorrillo, El Hatillo	todo el curso de las corrientes	Contaminación química con pesticidas y herbicidas, metales pesados disueltos	Actividades agropecuarias, actividad minera	Enfermedades, imposibilidad de su utilización para el consumo, imposibilidad de aprovechamiento económico (ALTO)
Quebrada El Hornillo		Química, orgánica, contaminantes patógenos, física	Minería, actividad agropecuaria, deforestación, aguas servidas de las viviendas	Deterioro del recurso, enfermedades por consumo y olores aguas abajo. (ALTO)
Quebradas Rasgatá y Barrancas	Todo el curso de las corrientes	Química y orgánica	ladrilleras, areneras, erosión que enturbia las aguas	Reducción del caudal, inutilización para cualquier actividad, deterioro de acueductos y tratamiento aguas abajo (ALTO)

Tabla 77 Escenario tendencial del recurso hídrico

Tabla 78 Escenario Tendencial de la EROSIÓN

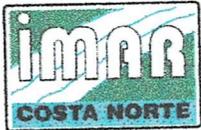


Tipo y grado de erosión	Extensión Actual y porcentaje del total	Extensión año 2006
Terracetos, surcos, escurrimiento superficial en grado moderado	3587 has. 17.6 %	5000 has.
Calvas, surcos, terracetos, patas de vaca, reptación, escurrimiento superficial concentrado, cárcavamiento localizado en grado severo	4676 has.	7000 has
Cárcavamiento generalizado	604 has.	1100 has.

Tabla 79 Escenario Tendencial de la Actividad Agropecuaria

TUT	Distribución y extensión actual	Distribución y extensión año 2020	Tecnología 2006	Impacto
Agricultura semimecanizada (papa-pasto en rotación)	Lagunitas, La Florida, Páramo Bajo, Llano Grande, Salitre, San Antonio (Piso Altoandino) Sabaneque y Rasgatá Alto 7343 has.	La Florida, Páramo Bajo, Llano Grande, Salitre, San Antonio (Altoandino y Páramo) predominando la ganadería 9050 has	Arado mecánico, manejo de potreros, riego, asistencia técnica privada uso intensivo de agroquímicos	contaminación de suelos, agua, erosión del suelo, deforestación, plagas y enfermedades
Agricultura tradicional rotación pasto cereales	Parte de Rasgatá Alto, Rasgatá Bajo, Pajarito y Chorrillo 2297 has.	Áreas aisladas 500 has.	arado mecánico, sin asistencia técnica, con agroquímicos, no hay manejo de potreros	surcos, cárcavamiento, pérdida de fertilidad, problemas sociales
Pastoreo semiintensivo	solo áreas localizadas de la vereda Páramo Alto 100 has	Páramo Alto, San Antonio, El Salitre, Páramo Bajo, La Florida, Chorrillo 1400 has	Pastos manejados y de corte, ganadería especializada y doble propósito	erosión del suelo, deforestación,
Pastoreo extensivo	Parte baja de Ladera grande, Pajarito. 1465	Parte de San Antonio, El Salitre, Páramo Alto, Rasgatá Bajo y Laderagrande 2000 has.	pastos naturales, ganadería especies menores	erosión del suelo, deforestación

A pesar de los altibajos la producción y comercialización de la papa es uno de los renglones más importantes de la producción agropecuaria. La actividad agropecuaria ocupará la parte alta en las laderas y lomas denudacionales de páramo, los campos morrénicos y en las laderas fluvio-glaciares. El sistema agropecuario dominante será el de papa-pasto en rotación que habrá aumentado en un 20 % es decir pasarán de 7544 has. a 9050 has que corresponden al 45 %; pero 2000 has. Corresponderán a zonas climáticas de páramo. El sistema predominante es el semimecanizado con un área total de riego aproximada de 1800 hectáreas la mayor parte de las cuales corresponderá al piso Altoandino (Tabla 79). La tecnología tradicional utilizará arado mecánico, uso intensivo de agroquímicos, variedades mejoradas de papa, pastos mejorados y de corte. Estas condiciones aumentarán los



problemas de calidad y cantidad de aguas, de fertilidad de suelos, de erosión (Tabla 78), deforestación de páramo y daño general de ecosistemas de páramo.

### Aprovechamiento forestal

No existirá aprovechamiento comercial del Neusa, reducción del área de bosques del Neusa por quemas, talas y destrucción del mismo; aumento de plantaciones forestales en zonas de páramo de un total de 30 hectáreas en zonas de páramo se paso a 150 hectáreas, con fines ornamentales y a costa de la destrucción de la vegetación de páramo, de las condiciones naturales del suelo y de la belleza del paisaje.

### Minería:

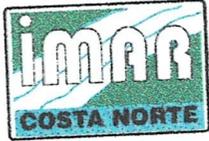
La minería del carbón para la utilización como combustible para la centrales térmicas aumentará, el número de minas crecerá en un 100 %, la actividad coquizadora y comercialización del carbón ocuparán el corredor vial a lado y lado de la Alto de tierra Negra-Boquerón, la contaminación atmosférica rebasará ampliamente los y la reglamentación existente será poco aplicable.

### Transformación de arcillas (Ladrilleras)

Concentrada en pocas industrias con gran tamaño y alto grado de contaminación, reducción de la mano de obra, reconversión industrial, degradación y control ambiental, reglamentación inaplicable por la baja capacidad de control de las autoridades municipales y la poca disposición de las autoridades regionales y nacionales. La siguiente tabla muestra la situación actual y futura en materia minera de las unidades de paisaje actuales.

Tabla 80 Escenario Tendencial minera de arcillas

Unidad de Paisaje actual	Características actuales	Características 2006
AD1	Población dispersa densidad media, pastoralismo rehabilitación	Población dispersa densidad baja, pastoralismo, areneras, rehabilitación localizada
AD2	Población dispersa, densidad media, extracción (ladrilleras)	Población dispersa, densidad media extracción (ladrilleras)
AD3	Población dispersa, densidad media, extracción Localizada (ladrilleras)	Población dispersa, densidad media, extracción (ladrilleras) e industria
AM1	Población dispersa, densidad media, extracción Localizada (ladrilleras)	Población dispersa, densidad media, extracción (ladrilleras) e industria
AM2	Población dispersa densidad alta, centro poblado, extracción ladrilleras	centro poblado, extracción ladrillera, industria
AD5	Población dispersa, densidad media, pastoreo extensivo	Población dispersa, densidad media, pastoreo extensivo, areneras
AM3	Población dispersa densidad media, agricultura tradicional rotación papa-pasto	Población dispersa densidad media, centro poblado, comercial, industrial y minero
AM4	Población dispersa densidad baja, pastoreo extensivo	Población dispersa densidad baja, Areneras y pastoreo extensivo.
AM5	Centro poblado, extracción(carbón, ladrilleras, areneras)	Centro poblado, extracción(carbón, areneras), industria y comercio
SF1	Pastoreo extensivo y semiintensivo	Pastoreo extensivo y semiintensivo, minería de carbón
SD1	Pastoreo extensivo y semiintensivo	Pastoreo extensivo y semiintensivo, minería de carbón



### **Industria y comercio**

Las condiciones de materia prima y ubicación estratégica respecto a las zonas consumidoras harán crecer la zona industrial en los alrededores de la vía Bogotá Ubaté. Específicamente el sector de Tierra Negra entre el Alto de Tierra Negra y El boquerón se instalarán empresas coquizadoras de Carbón, centros de acopio, talleres, abastecimiento de combustible y comercio menor con problemas de contaminación atmosférica, hídrica y de suelos principalmente desechos industriales, residuos sólidos y líquidos en fuentes de agua, compuestos tóxicos en el suelo, y deforestación y erosión de áreas adyacentes.

### **Turismo**

El Turismo tendrá gran importancia en los alrededores de laguna Verde y del embalse de Neusa. Para los alrededores de Laguna Verde la falta de controles, regulación y educación ocasionarán deterioro general del paisaje de páramo, pérdida de especies, erosión, contaminación del agua, compactación del suelo entre otros. Para el embalse del Neusa se prevé el aumento de la vivienda campestre, contaminación del embalse, comercio al menudeo.

### **Vivienda**

Se asentarán viviendas a lo largo del corredor vial central principalmente en Rasgatá Alto y Pajarito, por la cercanía a la fuente de empleo pero con serios problemas de hacinamiento, condiciones sanitarias de la vivienda, agua potable y graves afecciones respiratorias e intestinales, producidas por el modelo económico y tecnológico (contaminante), la gestión pública, los recursos económicos.

### **CONSTRUCCIÓN DEL ESCENARIO DESEADO**

Se presentan varios tipos de escenarios deseados; del equipo técnico, la comunidad, los gremios y la administración municipal. El primero, imaginado por el equipo técnico, está basado en su investigación preliminar, teniendo en cuenta la evaluación conjunta de las debilidades fortalezas y problemas. Los demás basados en las encuestas, incluyen aspectos que la mayor parte de los actores consideró como favorables y que sugirió como objetivos dentro de sus acciones, adicionándole los proyectos positivos que actualmente vienen desarrollando los actores, principalmente las instituciones y la administración actual y que tienen gran repercusión en el futuro desarrollo territorial municipal.

Aún cuando el escenario tendencial muestra una realidad compleja y difícil, es posible de acuerdo con la evaluación integral del territorio y de las unidades del paisaje, señalar algunas estrategias mediante las cuales se logre reducir en algunas áreas, el deterioro acelerado de los procesos de degradación ambiental, estabilizar otras e incluso revertir los procesos.

Esta parte se desarrolla en dos fases. En la primera, se parte de la evaluación conjunta de las debilidades y fortalezas, realizando un análisis de lo que podría ser la situación futura (año 2020) de los recursos naturales y el medio ambiente si se potencializan las fortalezas del municipio y si se aprovechan las oportunidades que ofrece la constitución, la ley y la política nacional en materia de planificación y ordenamiento territorial. En la segunda se elabora una propuesta de plan de manejo a través de la formulación de

ideas de proyecto para la etapa de instrumentación del plan y el plan de reglamentación de usos del suelo.

### Bosques y en general vegetación nativa

A través de los programas de educación ambiental desarrollados a partir de 1998 en las escuelas colegios, el estímulo tributario a la revegetalización, la búsqueda de trabajos ambientales con las ONGs, el fortalecimiento de los convenios con el proyecto Checua la compra de lotes por parte del municipio, programas de concesión de tierras y el establecimiento de sanciones a los depredadores del medio ambiente entre otras actividades, podría llegar a ocurrir lo siguiente. La reforestación de las áreas de bosque y vegetación nativa fue imposible por las dificultades de orden técnico y ambiental que genera la implantación o regeneración de la vegetación nativa, no obstante en términos generales la vegetación nativa se conservó, regeneración de arbustales bajos dispersos en arbustales densos el bosque nativo se conserva en su totalidad y las áreas mixtas desaparecen, los bosques plantados con especies adaptadas al medio creció en un gran porcentaje gracias a los trabajos de UMATA y Proyecto Checua

Tabla 81 Escenario deseado Cobertura Vegetal.

TIPO de COBERTURA	Extensión (Hectáreas)	
	Año 1997	Año 2020
Revegetalización	50	250
Bosque denso Nativo	100	100
Arbustales densos y restos de bosque	1094	1200
Arbustales densos	854	900
Arbustales bajos dispersos	1469	1400
Herbazal de Páramo	3028	3100

La presión sobre las tierras de páramo cesó, se dio énfasis a la actividad conservacionista en áreas de páramo y agropecuaria en el piso andino.

### Recursos Hídricos:

Se mantiene el caudal de los ríos principales en el de los ríos Guandoque, Cuevas, Cubillos, Siguateque y la quebrada El Chapetón. Regulación del régimen hídrico de las subcuencas de las quebradas Barrancas y Rasgatá. Durante el periodo lluvioso el caudal superará el 1m<sup>3</sup> /s y durante el periodo seco alcanzara valores de 0,4 m<sup>3</sup>/s.

Para la cuenca de captación de los acueductos de Sucuneta y el Chapetón se puede proyectar lo siguiente

Cuenca	Rendimiento promedio	Caudal promedio	Caudal mínimo promedio utilizable para el acueducto
Guandoque	9 lt/s/km <sup>2</sup>	95lt/s	30%, 28lt/s
El Chapetón	8lt/s/km <sup>2</sup>	32lt/s	30 %, 9lt/s

Las necesidades promedio de agua se mantendrán en 200 lt/s con un caudal de 28 lt/s se podrá suministrar el líquido, máximo a 2400 familias para el caso de el acueducto de

Sucuneta y 760 familias para el caso del acueducto de el Chapetón. Cantidad suficiente para satisfacer la demanda del consumo doméstico del agua, sin embargo es necesario ampliar la capacidad de los acueductos existentes así como el tratamiento. El grado de contaminación de las fuentes hídricas será reducido, gracias a las acciones que se adelantarán en materia de control y vigilancia ambiental a la minería y la industria, además con el control de erosión de las laderas el problema del enturbiamiento de las agua se ha reducido y además el control biológico de plagas y enfermedades y el estímulo a la tecnología ambiental en cultivos reducirá notablemente la contaminación por agentes químicos.

A través de convenios interinstitucionales principalmente con las universidades se adelantarán estudios serios de medición de la calidad de aguas en las corrientes hídricas principales como el río Cubillos, el Guandoque, y las quebradas El Chapetón y Aguasal y obviamente el embalse del Neusa. La tabla muestra por subcuencas, las principales tipos de contaminación, sus causas y sus efectos.

Tabla 82 Escenario Deseado recurso Hídrico

Subcuenca	Areas críticas	Tipo de Contaminación	Causas	Efectos y grado
Río Sabaneque	Vereda Sabaneque	Algunos metales pesados	actividad minera	dificultad para el consumo (Bajo)
Río Cuevas	Qdas. El Uvo y Barriales	Metales pesados disueltos	Actividad minera	Dificultad para el consumo restricciones al aprovechamiento pesquero
Embalse del Neusa	Cuerpo de agua	Orgánica, química y física	actividades agropecuarias, turismo recreativo, uso del suelo de la cuenca	inutilización de parte del embalse por su sedimentación
Quebrada Aguasal	Sector Urbano y vereda Pueblo Viejo	Química, contaminantes patógenos,	aguas servidas de las viviendas urbanas, Actividades agropecuarias	no apta para consumo humano
Quebradas El Chorrillo, El Hatillo	todo el curso de las corrientes	Pequeña contaminación metales pesados disueltos	Actividad minera	No opta para el consumo
Quebrada Hornillo	El	Química, orgánica contaminantes patógenos, física	Minería, aguas tratadas de las viviendas	No opta para el consumo
Quebradas Rasgatá Barrancas	Todo el curso de las corrientes	Química y orgánica	ladrilleras, areneras,	Caudal poco pero permanente. No apta para consumo

Tabla 83 Escenario Deseado Fenómeno Erosión

Tipo y grado de erosión	Extensión Actual y porcentaje del total	Extensión año 2020
Terracetas, surcos, escurrimiento superficial en grado moderado	3587 has. 17.6 %	2500 has.
Calvas, surcos, terracetas, patas de vaca, reptación, escurrimiento superficial concentrado, carcavamiento localizado en grado severo	4676 has.	2500 has
Carcavamiento generalizado	604 has.	200 has.

Tbla 84 Escenario Deseado para la Actividad Agropecuaria

TUT	Distribución y extensión actual	Distribución y extensión año 2020	Tecnología 2006	Impacto
Agricultura semimecanizada (papa-pasto en rotación) y	Lagunitas, La Florida, Páramo Bajo, Llano Grande, Salitre, San Antonio (Piso Altoandino) Sabaneque y Rasgatá Alto 7343 has.	La Florida, Páramo Bajo, Llano Grande, Salitre, Rasgatá Alto predominio de la ganadería 9000 has	Zona libre de Aftosa, mecánico, manejo de potreros, riego, asistencia técnica privada y pública, control biológico de plagas y químico de enfermedades	algún grado de erosión ligera a moderada, animales y plantas sanas
Agricultura tradicional con tecnología apropiada rotación pasto cereales	Parte de Rasgatá Alto, Rasgatá Bajo, Pajarito y Chorrillo 2297has.	Parte de Rasgatá Alto, Rasgatá Bajo, Pajarito y Chorrillo 2300 has.	Labranza mínima, asistencia técnica a pequeños productores, manejo de potreros, (cría de animales conejos, gallinas, cerdos, cabras, ovejas), huerto casero	surcos, carcavamiento, aislado poco fertilidad, bajos ingresos pero mejor calidad de vida.
Pastoreo semiintensivo	solo áreas localizadas de la vereda Páramo Alto 100 has	Páramo Alto, Páramo Bajo, La Florida, Chorrillo, Lagunitas 1000 has.	Pastos manejados y de corte, ganadería especializada y doble propósito	Algún grado de erosión
Pastoreo extensivo	Parte baja de Laderagrande, Pajarito. 1465	El Salitre, Páramo Alto, Rasgatá Bajo y Laderagrande 2,000 has.	Pastos naturales, ganadería doble propósito, asistencia técnica a pequeños productores	Algún grado de erosión, mejoramiento en la calidad de vida



A pesar de los altibajos la producción y comercialización de la papa es uno de los renglones más importantes de la producción agropecuaria. La actividad agropecuaria ocupará la laderas y lomas denudacionales del piso Andino y las laderas fluvio-glaciares.

El sistema agropecuario dominante será el de papa pasto en rotación que habrá aumentado en un 20 % es decir pasarán de 7,544 has. a 9,000 has que corresponden al 44 % . El sistema predominante el mixto semimecanizado con tecnología apropiada, la cual combina arado mecánico con épocas de labranza mínima, químicos para control del animal y biológicos para el control de plagas, variedades mejoradas de papa y tradicionales, pastos mejorados y de corte. Estas condiciones al tiempo que mantiene la rentabilidad, protegen el suelo y las aguas.

### **Aprovechamiento forestal**

No existirá aprovechamiento comercial de los bosques del Neusa, reducción del bosque del Neusa enfermedades del bosque, desmonte de las plantaciones de pinos en el páramo.

### **Minería:**

La minería del carbón para la utilización como combustible para las centrales térmicas aumentará, el número de minas se mantendrá, muchas de las actuales serán cerradas por problemas de destrucción del hábitat y contaminación de fuentes, crecerá en un 100 %, la actividad coquizadora y comercialización del carbón ocupará estrictamente la zona industrial reglamentada en El sector de Boquerón.

Habrá un estricto control de las emisiones de gases a la atmósfera aplicando la reglamentación vigente.

### **Transformación de arcillas (Ladrilleras)**

Se mantiene el número de industrias del ladrillo con hornos comunales de combustión completa de carbón coque y hornos eléctricos, reducción del 80 % de la contaminación del 1997, estrictos controles ambientales aplicando severamente las resoluciones del Ministerio del medio Ambiente y la CAR.

La siguiente tabla 85 muestra la situación actual y futura en materia minera de las unidades de paisaje actuales.

Tabla 85 Escenarios deseados para la minería de arcillas

Unidad de Paisaje actual	Características actuales	Características 2006
AD1	Población dispersa densidad media, pastoralismo rehabilitación	Población dispersa densidad baja, Protección Conservación, rehabilitación generalizada
AD2	Población dispersa, densidad media, extracción (ladrilleras)	Población dispersa, densidad media extracción (ladrilleras)
AD3	Población dispersa, densidad media, extracción Localizada (ladrilleras)	Población dispersa, densidad media,
AM1	Población dispersa, densidad media, extracción Localizada (ladrilleras)	Población dispersa, densidad media, extracción (ladrilleras)
AM2	Población dispersa densidad alta, centro poblado, extracción ladrilleras	Población dispersa densidad media a baja, industria de ladrillo.
AD5	Población dispersa, densidad media, pastoreo extensivo	Población dispersa, densidad media, protección conservación, pastoreo localizado.
AM3	Población dispersa densidad media, agricultura tradicional rotación papa-pasto	Población dispersa densidad media, centro poblado, comercial, industrial y minero
AM4	Población dispersa densidad baja, pastoreo extensivo	Población dispersa densidad baja, pastoreo extensivo.
AM5	Centro poblado, extracción(carbón, ladrilleras, areneras)	Población dispersa densidad alta, extracción(carbón, areneras), industria y comercio

### Industria y comercio

Las condiciones de materia prima y ubicación estratégica respecto a las zonas consumidoras harán crecer la zona industrial en los alrededores de la vía Bogotá Ubaté. Específicamente el sector de Tierra Negra entre el Alto de Tierra Negra y El boquerón se instalarán empresas coquizadoras de Carbón, centros de acopio, talleres, abastecimiento de combustible y comercio menor estrictamente organizada, contaminación atmosférica e hídrica controladas, desechos industriales, en botaderos especiales y mantenimiento estético de las zona industrial arborización, iluminación, celaduría.

### Turismo

El Turismo tendrá gran importancia en los alrededores de laguna Verde y del embalse de Neusa. Para los alrededores de Laguna Verde se crearán controles por parte de los propios campesinos y de grupos de estudiantes en vacaciones recreativas, turismo únicamente ecológico, con recreación contemplativa. Para el embalse del Neusa se prevé el aumento de la vivienda campestre ecológica, campañas de turismo ecológico, grupo de ecológicos voluntarios para el control y aseo del parque comercio organizado en sitios estratégicos.

### Vivienda

Se controlará la construcción de vivienda en el corredor vial principalmente entre el límite Sur y Alto de Tierra Negra se asentarán viviendas a lo largo del corredor vial central en Rasgatá Alto entre Tierra Negra y la zona Industrial. Pero se creará un centro poblado en Rasgatá Alto organizado con lotes de tamaño adecuado estrictamente para vivienda y aislados del corredor vial y de la zona industrial, con todos los servicios y normas urbanísticas.

### CONSTRUCCIÓN DEL ESCENARIO CONCERTADO

Es el futuro proyectado a través de la concertación entre las diferentes fuerzas del municipio, su éxito se debe al compromiso que en las fases previas principalmente en la anterior tengan obviamente la propia comunidad y la administración. Se basa en las discusiones realizadas en los talleres anteriores y en la evaluación del ábaco de Regnier. Con este se determinó en cuales de las proposiciones sobre cada una de las variables claves hay mayor acuerdo y en cuales definitivamente no. En las proposiciones en que hay mayor acuerdo se deben elaborar estrategias, planes programas y proyectos que en el futuro permitirán llegar al cumplimiento de dicho objetivo.

Uno de dichos proyectos que se desarrollan completamente en esta fase es la reglamentación de usos del suelo del municipio que muestra en texto y mapas el escenario concertado, los compromisos de los pobladores en darles un manejo integral a los recursos y un mecanismo legal para proyectar un manejo adecuado de los recursos y una mayor calidad de vida.

El plan de reglamentación de uso del suelo debe comprender los siguientes aspectos: un documento con las principales definiciones y conceptos, la clasificación general de los usos del suelo propuestos, un mapa generado a partir de la zonificación ecológica, los sistemas de producción y los mapas de aptitud que muestre las zonas para asignación y reglamentación de los usos del suelo.

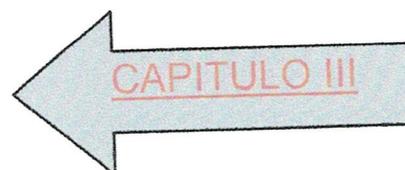
El procedimiento para la elaboración del plan de reglamentación es el siguiente:

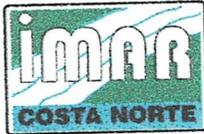
Análisis de la aptitud del territorio para los diferentes Tipos de Utilización de Tierra TUTs.

Selección y clasificación de las áreas con mayor aptitud para cada uno de los tipos de utilización de la tierra propuestos en la evaluación.

Zonificación preliminar del municipio, en zonas con características similares en cuanto a la aptitud. (Mapa de zonificación general para la asignación y reglamentación de los usos del suelo RUS.)

Zonificación específica para destacar sectores con características ambientales sociales y culturales únicas y/o importantes para el buen funcionamiento del territorio.





## GESTION EMPRESARIAL Y DE EXPORTACIÓN

### EL PLAN DE DESARROLLO EMPRESARIAL

Un Plan de Desarrollo Empresarial es un documento que resume un proceso amplio de búsqueda de información, clasificación, análisis, interpretación y Toma de decisiones. El Plan nos permite priorizar nuestros recursos y orientar nuestros esfuerzos hacia objetivos concretos a ser logrados en plazos determinados.

El Plan de Desarrollo Empresarial orientado a empresas exportadoras tiene algunas diferencias con relación al de las empresas que trabajan mercados locales, pues obliga a conocer a empresas rivales ubicadas en múltiples países, o a buscar información de mercados distantes y desconocidos muchas veces. En ese contexto, quien desee exportar deberá hacer un esfuerzo de planeamiento, conciente de que si no tiene un Plan que ordene sus esfuerzos y le permita evaluar la viabilidad de ingresar a mercados extranjeros, correrá riesgos innecesarios o incluso fracasará en medio del desorden y la improvisación.

#### DIAGNÓSTICO DEL NEGOCIO:

Hacer un diagnóstico de la empresa es una tarea que presenta algunas dificultades:

- ❖ Debemos de contar con información mínima.
- ❖ Debemos de ser sinceros en la evaluación, no ocultando o negándonos a reconocer nuestros problemas. Ejemplo: no aceptamos que somos desordenados en el manejo financiero, pues tomamos el dinero que ingresa y lo gastamos sin orden ni presupuesto.
- ❖ No inventar supuestas ventajas que no tenemos. Ejemplo: Somos la empresa con mejores diseños, cuando en realidad estamos pirateando los diseños de empresas más grandes.

Un diagnóstico correctamente hecho deberá darnos información suficiente para hacer un buen Plan, dinámico y -sobre todo- realista.

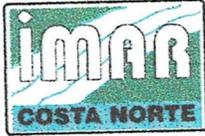
#### Proceso de Planeamiento

Es la forma por la cual los directivos de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo<sup>1</sup>.

Hacer planeamiento estratégico no sólo es aplicar técnicas cuantitativas, o elaborar pronósticos. Ni siquiera es centrar nuestro interés en el futuro, sino por el contrario implica tomar decisiones actuales que afectarán el futuro de la empresa, dentro de un marco de riesgos calculados.

El proceso de planeamiento normalmente debe comenzar por el diagnóstico de la realidad interna de la empresa. Para esto podemos tomar varios caminos, pero el más común es el de realizar un análisis de las áreas funcionales de la empresa:

<sup>1</sup> GOODSTEIN, Leonard et al. Planeación Estratégica Aplicada. Mc Graw Hill. Bogotá. 1988



Marketing, Producción, Finanzas, etc. En una pequeña empresa es muy probable que las funciones no estén delimitadas por departamentos, jefaturas o Gerencias. Lo más común es que las decisiones en estas áreas sean tomadas por el dueño o dueños de la empresa y por tanto sólo ellos conozcan la realidad de las mismas. Además, casi siempre se carece de datos escritos, registros, estadísticas, etc., lo que dificulta el proceso de obtención de la información necesaria.

Una forma de proceder ante esta realidad es utilizando los libros contables, pero además habrá que ser sinceros, pues es una práctica común el ocultar ingresos e inflar gastos para pagar menos impuestos. Si hacemos un Plan partiendo de premisas falsas, indudablemente los resultados serán erróneos. El uso de una cartilla de verificación (Check List) para que oriente nuestro trabajo puede ser muy útil. En este curso de capacitación, se incluyen en cada tópico desarrollado.

Cuando en el proceso encontremos aspectos de nuestra empresa que pueden resaltarse por ser positivos, los clasificaremos como fortalezas, las cuales podrían servir como armas para diferenciar nuestra oferta.

#### Algunas fortalezas probables:

- ❖ Marca bien posicionada
- ❖ Buenas referencias comerciales
- ❖ Producción normalizada
- ❖ Gerencia experta
- ❖ Cultura de calidad
- ❖ Costos bajos o controlados a niveles adecuados

Por el contrario, los aspectos negativos (cosas que no hacemos bien por ejemplo) los clasificaremos como debilidades, las cuales nos obligarán a un trabajo que permita hacerlas desaparecer o por lo menos atenuar sus efectos.

#### Algunas debilidades probables:

- ❖ Baja calidad de nuestros productos
- ❖ Presentación inadecuada de los productos
- ❖ Falta de control de los costos
- ❖ Procesos de trabajo mal definidos o no controlados
- ❖ Debilidad financiera
- ❖ Cultura de improvisación y de falta de respeto a los compromisos

Un aspecto importantísimo será determinar dentro de nuestra empresa las **ÁREAS DE RESULTADO CLAVE (ARC)**, es decir las áreas que explican los buenos resultados obtenidos por nuestra empresa. Entiéndase que todas las áreas son importantes, pero las ARC son vitales. Por ejemplo, en una empresa textil de exportación, la variedad de diseños y colores puede ser vital para el éxito, así como la calidad de los acabados. Por tanto, el área de producción será una ARC.



Cualquier error o debilidad que se produzca en una ARC influirá notablemente en los logros de la empresa. Además, si un competidor decidiera atacarnos, con seguridad lo hará explotando nuestras debilidades en una ARC, pues sabe que es ahí donde nos puede dañar más. Por tanto, es de suma importancia identificar y eliminar debilidades en nuestras ARC.

#### Un ejemplo:

Si nuestra debilidad es que hacemos prendas de vestir sin cortar los hilos sobrantes con cuidado, o sin preocuparnos de que las líneas o diseños coincidan al momento de coser las piezas, nuestro competidor podría ofertar a nuestros clientes productos con mejor acabado a precio similar al nuestro solamente teniendo un poco más de cuidado que nosotros. Eso le permitiría posicionarse poco a poco como un producto de mayor calidad que el nuestro, con lo cual nos desplazaría a los segmentos de mercado menos exigentes y -seguramente- buscadores de precios bajos (algunas marcas de ropa para niños en Gamarra han pasado por ese proceso).

#### Mirando hacia el entorno

Existen muchos factores fuera de la empresa que reúnen la importancia necesaria como para ser analizados. Esto nos obliga a un esfuerzo para conseguir la información necesaria.

#### Características de la información

La información que obtengamos deberá reunir las siguientes características mínimas:

- ❖ **Veraz.**- Comprobaremos su exactitud **cruzando las fuentes de información**, es decir, deberemos contar con dos o más fuentes de información cuando los datos sean muy importantes. Así podremos compararlas y verificar su exactitud.
- ❖ **Suficiente.**- Deberemos conseguir la información que sea necesaria, tomando en cuenta los costos de adquisición. Normalmente no es posible tener toda la información disponible, pues los costos de adquirirla serían inmanejables.
- ❖ **Oportuna.**- La información se deberá tener cuando sea necesaria. Para eso hay que fijar plazos en un cronograma, de manera que podamos evaluar los avances.
- ❖ **Relevante.**- La información se centrará en temas que nos interesen para hacer el Plan. No debemos reunir información que no nos sirva, pues conseguirla significa tiempo, esfuerzo y dinero desperdiciados.

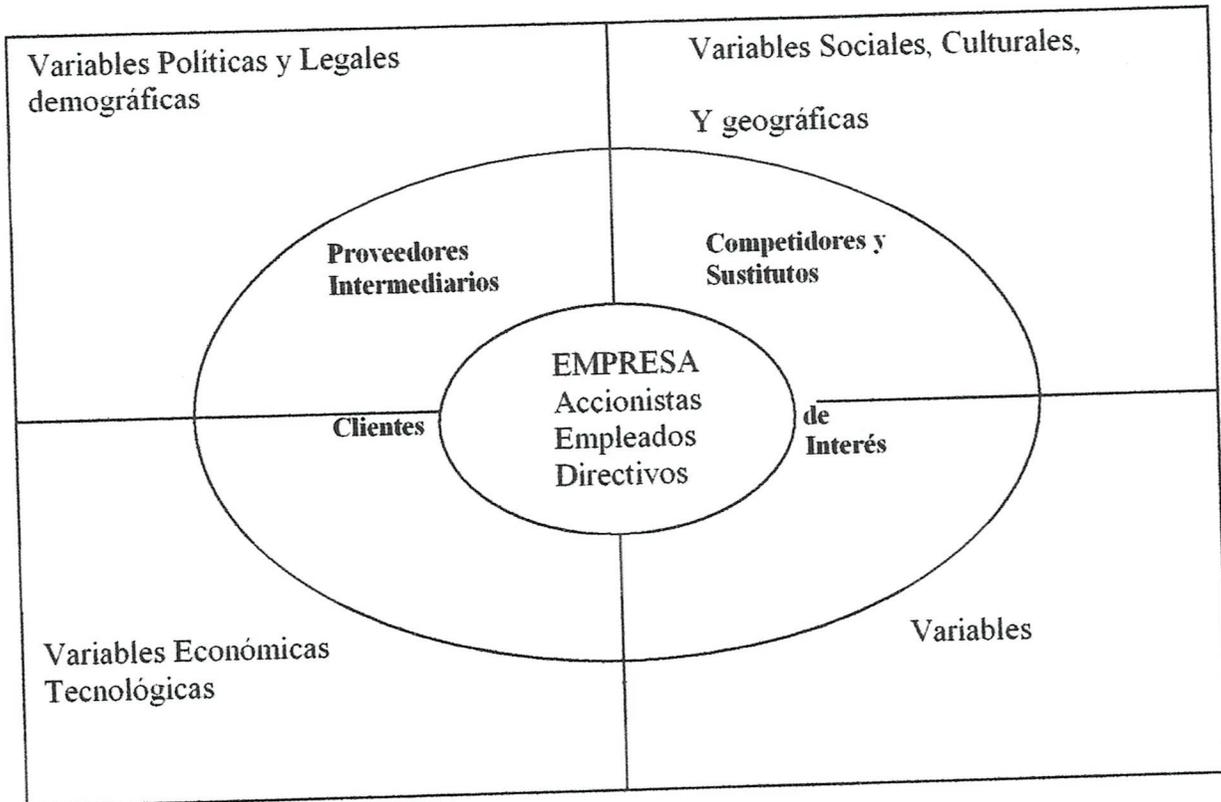
#### ¿Qué factores investigaremos?

Los factores se clasifican en dos (2) grandes grupos:

a) Factores de microentorno, micro ambiente o de ambiente de acción directa.- Son aquellos que interactúan con la empresa, es decir, se influyen reciprocamente.

b) Factores de macroentorno, macro ambiente o de ambiente de acción indirecta.- Son aquellos que influyen en la empresa, no pudiendo esta influir en ellos

cambiándolos o modificándolos. Sólo empresas de enorme tamaño pueden influir en alguno de estos factores, los cuales influyen además sobre nuestros competidores.

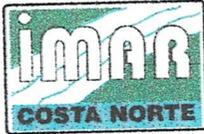


La empresa y su entorno

### FACTORES DE ACCIÓN DIRECTA:

- ❖ **Competencia.**- Es importante evaluar a los actuales competidores y a los competidores potenciales. Un competidor es cualquier empresa que se dirige a nuestro mismo segmento de mercado con un producto igual o similar. Se deberá conocer las fortalezas y debilidades de los principales competidores, para determinar los factores diferenciadores que le dan éxito (puede compararse los factores críticos de éxito en el negocio con los factores diferenciadores que presenta nuestro competidor) y para determinar la estrategia a seguir para enfrentarlos. Se deberá evaluar además a los productos sustitutos. Al final, deberíamos tener un **Perfil de los competidores principales**, es decir, un documento que resume las características principales de nuestros competidores principales<sup>2</sup>. Esto nos permitirá contar progresivamente con un Sistema de **Benchmarking**, que es un sistema de información y referencia que compara nuestros resultados con los de otras empresas previamente seleccionadas, de modo que podamos saber si estamos haciendo bien o mal las

<sup>2</sup> Ver Anexo 1: "Perfil del Competidor".



cosas. A veces nos permitirá imitar las mejores prácticas de otras empresas<sup>3</sup>, pero deberemos de ser cuidadosos con no caer en la ilegalidad: no podemos “piratear” marcas o diseños que estén registrados sin sufrir la persecución de las autoridades respectivas. El mercado de la exportación requiere del respeto a las normas de propiedad intelectual y comercial.

- ❖ **Clientes.**- Se evaluarán los volúmenes de compra, grado de lealtad, nivel de exigencia, servicios adicionales que solicita, etc., pero algo crucial será determinar el segmento del mercado en el que estamos o en el que quisiéramos estar ( o los dos si fuera necesario), sus características, tamaño y potencial del mercado. Nuestros productos no necesariamente irán al mismo segmento de mercado que trabajamos en nuestro mercado local. Además podríamos necesitar modificar ciertas características de acuerdo a las necesidades, gustos y preferencias de los consumidores del mercado de destino<sup>4</sup>
- ❖ **Proveedores e intermediarios.**- Son aquellas empresas que nos venden las materias primas y otros bienes y servicios indispensables para el funcionamiento de la empresa. Conocer sus fortalezas y debilidades nos permitirá establecer políticas de negociación y acción con ellos.
- ❖ **Grupos de Interés.**- Son conjuntos de personas que por algún motivo tienen interés en el funcionamiento de la empresa. Ejemplo: los medios de prensa (por la publicidad que pueden vender), grupos ecologistas, asociaciones profesionales, etc. Se deberá procurar mantener buenas relaciones con ellos, pues nos ayuda a mantener una imagen adecuada.

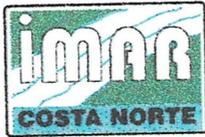
### FACTORES DE ACCIÓN INDIRECTA:

Recordemos que el análisis que haremos incluirá al país de origen (en nuestro caso el Perú) y al país de destino (el país al cual exportaremos). Deberemos evaluar ambas realidades para saber hasta que punto impactan en nuestro negocio favorable o desfavorablemente.

- ❖ **Variables Políticas y Legales.**- Ideologías imperantes en los principales partidos políticos, planes de acción o lineamientos que puedan afectarnos, gobernabilidad. En lo legal: el marco normativo

<sup>3</sup> A esto se le llama sistema de **Best Practice**.

<sup>4</sup> Hay muchas cosas que observar al analizar un mercado. Se sugiere revisar, entre otros un libro existente en la Biblioteca de ADEX, que publicó la UNCTAD: **Investigación de Mercados de Exportación**. Ver además el Anexo 2: “Consideraciones al investigar un mercado internacional”



del negocio, es decir, el conjunto de leyes, reglamentos, resoluciones, etc., que regulan la marcha del negocio.<sup>5</sup>

- ❖ **Variables Sociales y Culturales.**- Idiosincrasia, costumbres, moda, características de la cultura de la zona, religión. Estas variables condicionarán generalmente los gustos y preferencias del consumidor.
- ❖ **Variables demográficas.**- División de la población por edad, sexo, educación, nivel socio - económico, etc. Tasas de mortalidad y natalidad, etc. Estas variables permiten evaluar tendencias del mercado a mediano y largo plazo.
- ❖ **Variables geográficas.**- Clima (fenómeno del niño por ejemplo), ubicación de los mercados.
- ❖ **Variables tecnológicas.**- Tecnología de punta, inversión en tecnología.
- ❖ **Variables económicas.**- Tasas de inflación y devaluación, nivel de encaje, nivel del déficit fiscal, consumo, tasa de interés, tipo de cambio, entre otras.

Cuando tenemos toda esta información, la clasificaremos de acuerdo al siguiente criterio:

**MICROENTORNO:** Todas las empresas e instituciones pueden ser analizadas determinando sus fortalezas y debilidades. Los clientes, en la medida que representan al mercado, constituyen excepción y se trabajan con el esquema de los elementos de macro entorno.

**MACROENTORNO:** Si los aspectos se presentan favorables a la empresa entonces se les clasificará como Oportunidades, de lo contrario como amenazas o riesgos (otros las llaman restricciones).

---

<sup>5</sup> Es importante estar al día con los cambios en la legislación. Como eso es difícil, se sugiere tener una institución asesora. ADEX por ejemplo, mantiene información actualizada para sus asociados.

## ANALISIS FODA

Consta de algunas etapas principales:

1. **Clasificar las variables halladas.**- Esto es establecer si son fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, o si no son relevantes para nuestro Plan, en cuyo caso se descartan.
2. **Seleccionarlas.**- Es materialmente imposible que un Gerente maneje 15 fortalezas, 13 debilidades, ó 10 amenazas. Por tanto, será necesario seleccionar las que se consideren más importantes. Generalmente se seleccionan unas 4 ó 5 de cada una.
3. **Jerarquizarlas.**- El siguiente paso es jerarquizar las variables, tomando en cuenta el impacto o influencia que pueden tener. Por ejemplo la fortaleza “prestigio ganado en 20 años de actividad” es más fuerte que “trabajadores identificados con la empresa”, porque puede servir de base para campañas publicitarias o promocionales, debido a que el mercado nos reconoce.

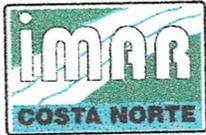
Valga la pena recordar que el nombre FODA tiene una serie de presentaciones distintas, pues a lo largo de los años se le ha cambiado, pero **SIN CAMBIAR LA METODOLOGÍA BÁSICA**. Algunos sinónimos utilizados en diversas obras: FDOA, DAFO, DOFA, FORD (Fortalezas, Oportunidades, Riesgos y Debilidades), SWOT (por las iniciales de FDOA en inglés: Strength, Weakness, Opportunities, Threats), TOWS (igual al anterior pero en diferente orden). Sea cual sea la denominación, la metodología -reitero- es la misma.

### Matriz FODA

Es un cuadro en el que se combinan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas previamente seleccionadas y jerarquizadas, con el fin de determinar las mejores estrategias a seguir en cada caso. Se distinguen 4 tipos de estrategia:

- ❖ Estrategias FO.- Nos hacen pensar en cómo utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.
- ❖ Estrategias FA.- Definiremos cómo utilizar las fortalezas para neutralizar o por lo menos aminorar los efectos de las amenazas.
- ❖ Estrategias DO.- Nos permitirán ver como las debilidades pueden atentar contra la posibilidad de aprovechar las oportunidades, por lo que tomaremos medidas para combatirlas.
- ❖ Estrategias DA.- Son aquellas que buscan neutralizar el efecto negativo combinado de las debilidades y las amenazas.

A continuación se incluye un ejemplo de una Matriz FODA desarrollada tomando en cuenta sólo 2 factores para cada caso. Se incluye una estrategia por cada cuadrante a manera de ejemplo, pudiendo el lector generar más para ejercitarse.



### MATRIZ FODA

	<b>OPORTUNIDADES</b> 1- Mercado en crecimiento 2- Nuevas leyes que favorecen la inversión	<b>AMENAZAS</b> 1- Nuevos competidores 2- Cambios en la moda obligan a mayor diversidad de oferta
<b>FORTALEZAS</b> 1- Posicionamiento de marca 2- Capacidad de financiamiento	<b>Estrategias FO:</b> 1- Realizar una campaña publicitaria (F1, F2; O1)	<b>Estrategias FA:</b> 1- F01
<b>DEBILIDADES</b> 1- No se conoce la variedad de productos que tenemos 2- Puntos de venta con una presentación deficiente.	<b>Estrategias DO:</b> 1- Confeccionar un catálogo de nuestros productos (D1; O1)	<b>Estrategias DA:</b> 1- Crear nuevos diseños de producto y de empaque que permitan una mejor exhibición. (D1, D2; A2)

Como se puede apreciar, luego de cada estrategia se encuentra una codificación (D1; O1 por ejemplo). Esta se incluye para sustentar el por qué de nuestra idea, es decir, qué elementos estamos considerando como base de la misma. Cuando son varios los elementos iguales, se separan con comas. Si son diferentes, se separan con punto y coma.

Si una estrategia propuesta puede utilizarse en otro cuadrante, no es necesario repetirla. Bastará con señalar el número de la estrategia, tal como ocurre en el ejemplo en el cuadrante FA, en el cual se incluye la Estrategia FO uno (FO1).

La matriz FODA nos permite un primer acercamiento hacia las posibilidades estratégicas de la empresa. Por supuesto, las estrategias deberán ser discutidas ampliamente.

#### Determinación de los Valores, Visión y Misión.

En cuanto a los VALORES, deberemos tener en cuenta que son principios rectores de la conducta de las personas y por tanto, determinarán las formas de actuación dentro de la empresa. Los valores personales y los de la organización pueden ordenarse dentro de una Filosofía de la Organización, la cual será una declaración de principios que orientará a la empresa en su gestión diaria. Será vital entonces determinar los valores necesarios básicos para la empresa que quiere exportar. Por ejemplo, seriedad, calidad, cumplimiento, compromiso con el cliente y el servicio, etc.



Los valores no deberán ser sólo declarados, tienen que ser vivenciados, interiorizados en cada miembro del personal, de modo que se comprometa por voluntad propia con la forma de actuar de la empresa.

En cuanto a la VISIÓN, algunos autores ni siquiera la mencionan. Sin embargo es importante tenerla. La visión puede definirse como la aspiración máxima que los dueños de la empresa pretenden lograr en ella a largo plazo. Algunos dicen que es un sueño a lograr. Este sueño nos servirá de guía de acción, pudiendo así orientar nuestros esfuerzos hacia algo concreto, sin caer en la improvisación.

En lo que se refiere a la MISIÓN, ésta es un enunciado breve y claro que nos dice las razones que justifican la existencia de la compañía, sus propósitos, forma de trabajo y mercado al que se dirige. Una buena Misión deberá contestar por lo menos a las siguientes preguntas en su enunciado:

Pregunta	Ejemplo
¿Qué somos?	Somos una empresa procesadora de alimentos
¿Qué hacemos?	Fabricamos productos de consumo humano
¿Cómo lo hacemos?	Con normas de higiene internacionales, procurando la más alta calidad
¿Para quién lo hacemos?	Y la satisfacción plena de nuestros clientes

Podríamos hacer una mención más detallada de nuestros productos o de nuestros clientes, pero no necesariamente sería bueno. Recordemos que la Misión no debe orientarse al producto, pues nos limitaría, sino a identificar una necesidad del mercado y satisfacerla. Un buen ejemplo de esto sería pensar en un caso sucedido en la ciudad de Lima. Un empresario dueño de una bodega se quejaba del incremento de la competencia. Al preguntársele por su misión la definió así:

**“Somos una empresa dedicada a abastecer de productos a los hogares de la zona X”.**

Cuando se le pidió analizar las necesidades de sus clientes y relacionarlas con su accionar, él se dio cuenta que las parejas que vivían en la zona trabajaban en su mayoría (ambos), por lo que llegaban tarde a casa y muchas veces cansados tenían que ir a la bodega a comprar cosas que faltaban. Entendiendo sus necesidades, redefinió la misión así:

**“Somos una empresa dedicada a la Logística de Hogares de la zona X. Procuramos la satisfacción de nuestros clientes a través de un servicio que los libere de la necesidad de hacer sus compras”**

A raíz de esa misión, la empresa creó una lista de menús porcionados, (los cuales se llevaron posteriormente a una base de datos, cuando se dispuso de una computadora) y a cada cliente se le ofreció que eligieran su menú diario e indicaran para cuantas personas sería. Esto les permitía calcular que insumos y en que cantidad se necesitaban y ellos se comprometían a abastecerlos con un servicio de delivery en bicicleta. Las ventas aumentaron y se comenzó a pensar en crear un servicio de crédito para los mejores clientes.



Para poder hacer lo mismo, deberíamos preguntarnos ¿en qué negocio estamos?.

Orientación al Producto	Orientación a las necesidades	Resultado
En los cines	En el negocio de la diversión	Cadenas de multicines
Transistores	Componentes electrónicos	Microchips
Transporte en tren	Transporte de carga	Transporte multimodal

La gente no compra un curso, sino la posibilidad de mejorar en su vida, o un carro sino la capacidad de transportarse y lograr un cierto estatus. Veamos pues que necesidades motivan a nuestros compradores. Recordemos además que no es lo mismo vender a consumidores finales que a usuarios industriales (empresas), los cuales son más racionales<sup>6</sup>.

Finalmente, algunos autores resumen las preguntas a contestar en la misión en las siguientes: ¿Qué? (necesidades de los clientes), ¿A quién? (clientes), ¿Cómo? (Actividades, tecnologías, métodos) y ¿Por qué?

#### Estrategia General del negocio

La formulación de la Visión y Misión implicará la definición de la estrategia general del negocio, su posición competitiva, la cual podemos mencionar, pero será materia de desarrollo del curso de Marketing Internacional. Las estrategias posibles son:

**Según Porter: Liderazgo en costos, diferenciación o alta segmentación**

**Según Kotler: Liderazgo, retador, seguidor o especialista**

**Según Ries y Trout: Ataque, defensa, flanqueo o guerrilla.**

Existen otras propuestas, aunque estas son las más difundidas.

#### FORMULACION DE OBJETIVOS

Llegados a este punto, estamos en capacidad de formular objetivos para la empresa. Estos deberán contener una parte cuantitativa, con el fin de poder medir los resultados y avances en un futuro. **Es difícil gerenciar lo que no se puede medir.**

Un objetivo:

- ❖ Cuantificado para ser mensurable.
- ❖ Deberá contener un horizonte (plazo de ejecución)
- ❖ Se estila que se empiece su redacción con un verbo en infinitivo que indique claramente la acción a realizar. Ejemplo: Vender, incrementar, disminuir, etc.

<sup>6</sup> Sobre el tema de segmentación, se puede consultar cualquier libro de Marketing, sugiriendo autores como Stanton o Kotler para consumidores finales y a Watson para consumidores industriales. El tema se desarrollará con más profundidad en el curso de marketing internacional.



- ❖ Debe ser **realizable**. Ganamos muy poco engañando al personal, dándole objetivos irrealizables y prometiendo premios que nunca se alcanzan. Esto contribuye a la desmoralización de los trabajadores e incluso a que realicen prácticas no deseadas.
- ❖ Debe ser motivador.

### ¿Cuántos objetivos son necesarios?

Depende del negocio y de la empresa. Generalmente se priorizan los siguientes objetivos:

- ❖ **MARKETING**.- Número de ventas, participación de mercado, nivel de Posicionamiento, rotación de ventas.
- ❖ **PRODUCCION**.- Cantidad a producir, nivel de mermas, nivel de costos de producción, nivel de stocks.
- ❖ **FINANZAS**.- Nivel de ingresos, nivel de utilidades, rentabilidad, ratios de liquidez, financieros o de solvencia, etc.

Pueden generarse una serie de objetivos por cada área de gestión. Eso dependerá de nuestras necesidades. Sin embargo es bueno recordar que si tenemos demasiados objetivos no podremos hacer seguimiento efectivo de ellos y por lo tanto el control ejercido será nulo o insuficiente.

### Estrategias

Las estrategias son el último elemento que se incluye en un Plan estratégico. Son las vías, las formas de acción que nos permitirán lograr los objetivos. Cada objetivo deberá tener un camino definido de cómo se hará viable. Las estrategias a su vez, para ser logradas obligarán a realizar una serie de acciones, las cuales se llaman tácticas, cursos de acción, actividades y tareas de acuerdo a su jerarquía (cada una está compuesta de varias de jerarquía inferior)

Ejemplo:

**Estrategia:** Utilizar la publicidad para difundir nuestros nuevos productos

**Táctica :** Realizar una campaña publicitaria en los meses de verano

**Cursos de acción:** Realizar un spot publicitario de 30", Contratar espacio en los medios,

**Actividades:** Habrá que enumerar cada actividad a realizar para que cada curso de acción se pueda realizar, y así sucesivamente, aunque todo esto forma parte de la planificación operativa.

### Planes Operativos

Son los que se realizan a partir del Plan estratégico y sirven para orientar las labores de cada área. Por lo mismo, entran en muchos detalles de cada actividad a realizar. Se sugiere utilizar un formato similar al siguiente:



Plan Operativo del área de Marketing  
Período: año 2004

Objetivos	Cursos de Acción	Cronograma	Responsable	Presupuesto	Indicador de logro	Observaciones
		F. I T.	F.			
- Incrementar las ventas en 10% hasta 20,000 unidades, en el 2004.	-Reclutar nueva fuerza de ventas. -Modificar el cuadro de comisiones. - Desarrollar un brochure	2/01	30/12	Juan Pérez	S/. 2 000	Número de contratos.
		3/01	7/01	Jorge	S/. 300	1 cuadro de comisiones
		12/1	30/3	Perico	S/. 3 500	1 brochure terminado.

El Plan operativo (en este formato recibe el nombre de programación, matriz de actividades o de consistencia, etc.) permitirá un control adecuado de lo que se tiene que hacer por áreas.

Si lo analizamos, en esta pequeña página se contestan preguntas como Dónde hacer el trabajo (área), qué hacer (objetivos), cómo (cursos de acción), cuándo (cronograma), quién (responsable), cuánto (presupuesto), cómo medir (indicadores) y por último observaciones que pudieran anotarse de acuerdo al avance del Plan. De este modo, el Plan se convierte en un documento de uso diario y no en un libro enorme que se guarda en la oficina con poca o ninguna utilidad práctica.

Una ventaja adicional es la realización de un presupuesto por tareas, pues bastará sumar la columna presupuesto, añadir la planilla y los gastos de contingencia y tendremos el presupuesto del área respectiva, sabiendo exactamente en qué se invertirá el dinero.

### Planes de Contingencia

¿Qué hacer si nada de esto funciona?. Es una creencia muy común el pensar que los planes no sirven para nada, pues es muy difícil que en la realidad se cumplan los pronósticos hechos. Esto nos obligaría a introducir cambios día a día y al final nada sería como lo pensamos. Será mejor entonces trabajar "como venga el día" y programar actividades a dos o tres días, a lo sumo una semana. Esto evidentemente no es cierto y lo único que refleja es la falta de cultura de planeación.

Es una buena práctica el elaborar pequeños planes alternativos llamados planes de contingencia, preparados para enfrentar escenarios más positivos que el utilizado en el Plan (cubren la posibilidad de que las cosas salgan mejor de lo planeado), o más negativos (cubren la posibilidad contraria). Para realizarlos, deberemos preguntarnos



sobre las posibles variaciones que pueden producirse y evaluar qué pasaría en caso de producirse (análisis de sensibilidad del Plan) y las medidas a tomar.

Generalmente se analizan variaciones del Plan original al 5%, 10% 15% y/o 20% hacia arriba y hacia abajo para poder saber dentro de qué márgenes nos movemos.

Por ejemplo, podría suceder que al analizar una baja en las ventas programadas del orden del 15% no podamos cubrir nuestro presupuesto. Haciendo los cálculos, encontramos que sólo podemos soportar una reducción del 12% sin bajar costos. Esto es muy interesante porque nos da un parámetro que nos obligará a buscar alternativas para no caer por debajo de las cifras calculadas (administración de contingencias). El punto de equilibrio de la producción deberá calcularse entonces para estimar la flexibilidad de la misma y poder gerenciar sin sobresaltos insalvables.

### Implementación y Monitoreo

El Plan fracasará si no se implementa (lleva a cabo) con corrección. Para ello se requiere:

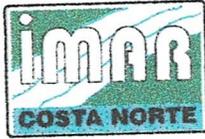
1. Difundir el Plan.
2. Entrenar e involucrar al personal
3. Dar el ejemplo en el seguimiento de las acciones
4. Hacer seguimiento de la implementación.
5. Tomar decisiones correctivas si fuera necesario

Es importante anotar que se deberán guardar los informes y registros que se obtengan del seguimiento, pues servirán para retroalimentar (informar y entrenar) a los empleados para evitar en el futuro que se repitan los errores (organización que aprende).

### DEFINICIÓN DEL MODELO ORGANIZACIONAL ADECUADO A LA EMPRESA

El modelo organizacional (estructura) será una consecuencia del Plan: ambos deben estar estrechamente ligados.

La organización es una consecuencia de los objetivos que queremos lograr. Imaginémos en un fin de semana en la playa, tenemos muchas bebidas y alimentos en el carro y debemos regresar a casa a las 6 p.m.. En esta situación, y siendo nuestro objetivo principal divertirnos, dispondremos de los recursos para terminarlos antes de las 6 y poder divertirnos. No sería el caso si estuviéramos en el carro en medio de un desierto y nuestro objetivo fuera encontrar un camino en el plazo más breve posible. En éste caso cuidaríamos que los recursos duraran más tiempo. Lo mismo pasa en la empresa. Los objetivos y en última instancia la misión y visión condicionarán la manera de ordenar y asignar a nuestro personal, maquinaria, dinero, tiempo, etc.



### Pasos para organizarse

- ❖ Hacer una lista de actividades a realizar. (división del trabajo)
- ❖ Agrupar las actividades por afinidad (departamentalización)
- ❖ Definir cuantas personas serán necesarias para cada departamento y/o actividades (dimensionamiento del área)
- ❖ Establecer quién mandará a quién (jerarquización)
- ❖ Establecer normas de comunicación y apoyo (coordinación)

### Formas de Organización

Existen varias, pero las Mypes generalmente tendrán que adoptar organizaciones de tipo Orgánico, es decir muy flexibles, adaptables, con jerarquías poco definidas (horizontales), trabajadores multifuncionales donde sea necesario y comunicación constante y bajos costos. El trabajo en equipo puede ser muy deseable, haciendo rotar al personal para evitar el aburrimiento producido por la rutina (en los puestos en que se pueda). Las jerarquías deberían ser muy claras procurando una comunicación o muy buena o de tipo rígido, según el estilo de la empresa ( buen ambiente de trabajo o un ambiente de autoritarismo que también funciona en ciertos casos).

Cuando la empresa va creciendo podría pensarse en organizaciones especializadas como las funcionales (un área desarrolla una función, a cargo de trabajadores especializados), o por producto/mercado (se combinan áreas funcionales con áreas que manejan exclusivamente un producto o un mercado), llamadas también divisionales o por Unidades estratégicas de negocios (UEN), en cuyo caso cada UEN tiene amplia autonomía (es casi una empresa dentro de la empresa) y genera sus propios ingresos y costos, por lo que puede ser evaluada por las utilidades o pérdidas que generen.

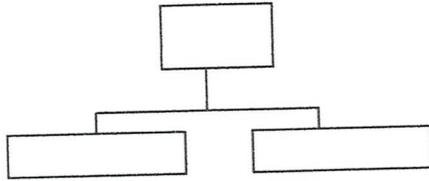
### Organigramas y Manuales

Son útiles cuando la empresa pretende normalizar sus actividades, pues proporcionan información de cómo hacer las cosas. Los Manuales más comúnmente usados son:

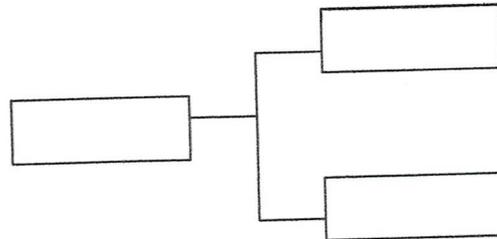
- ❖ **De organización y funciones (MOF).**- Incluye una descripción de las áreas de la empresa, sus relaciones y luego define cada puesto de trabajo, sus relaciones (a quién responde, con quién coordina y a quiénes dirige), sus funciones específicas enumerándolas. Siempre será conveniente poner como última función "otras afines que pudieran encargarse", para evitar que escudados en el manual, los trabajadores puedan negarse a realizar alguna función que pudiera necesitarse dentro de lo racional y justo.
- ❖ **De procedimientos.**- Contiene la descripción de cada proceso o procedimiento de trabajo, indicando las etapas y los responsables, siendo deseable que incluya tiempos de ejecución.
- ❖ **De Formatos.**- Permite definir y explicar cada formato que se usa en la empresa, la manera de llenarlo, etc.
- ❖ **Otros.**- Como los de calidad, seguridad e higiene industrial, etc.

Los organigramas, sirven para representar gráficamente las estructuras de la organización. Son de varios tipos, entre otros:

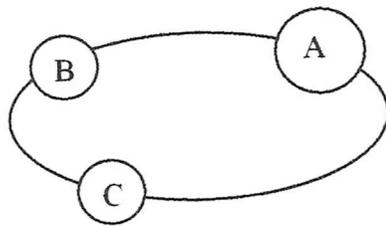
### Verticales



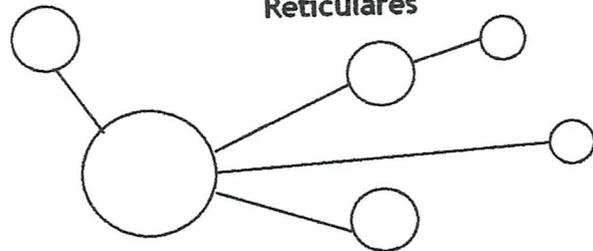
### Horizontales



### Por equipos



### Reticulares



### Criterios para elegir un tipo de Organización

1. Entre dos tipos de organización igualmente eficientes se preferirá la más flexible, es decir, la que permita los cambios más rápidos con el menor esfuerzo y costo.
2. Entre dos tipos de organización similarmente eficientes, se preferirá la que funcione a menores costos.
3. Entre dos tipos de organización se preferirá la que armonice más con la cultura y valores de la empresa **salvo que se estén tratando de cambiar esos valores.**
4. Entre dos tipos de organización preferiremos la que permita la comunicación más fluida, sin pérdida de la autoridad.
5. Algo muy deseable: preferir un tipo de organización que pueda ser compatible sin muchos esfuerzos con la organización de otras empresas similares. No hay que perder de vista que la asociatividad y la normalización son valores deseables si queremos entrar al mundo de la exportación para poder lograr volúmenes de producción exportables.



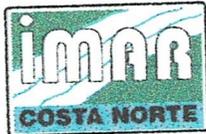
6. Finalmente, entre dos o más tipos de organización, será mejor el sistema que se adecue más a nuestra realidad, capacidades, personal disponible y recursos. Nada lograremos adoptando una organización muy formal que nos incremente fuertemente los costos y nos malogre nuestra capacidad de competir. Las mejoras deberán de ser progresivas o correremos el riesgo de perder el negocio. No existen los cambios mágicos, sin costos y dificultades.

Alguna vez un pequeño empresario hacía la pregunta ¿por qué cambiar?. Así estoy bien. Este es un razonamiento válido si después de un análisis profundo llegamos a esa conclusión. De lo contrario lo único que estamos haciendo tal vez es perder la gran oportunidad de exportar.

El cambio es necesario por muchos motivos. Algunos ejemplos:

- ❖ Deseo contactar con posibles clientes a través de una Rueda de Negocios. Al conversar con el primero, me doy cuenta que mi información contable es absolutamente insuficiente y quedo en ridículo ante una compañía muy ordenada (caso sucedido en la Rueda Altur)
- ❖ Quiero negociar con una empresa grande de los Estados Unidos y ésta me pide que yo respete las normas mínimas que la OIT prescribe para los trabajadores (sueldo mínimo, jornada laboral máxima de 8 horas, pago de derechos, etc.). Este es un ejemplo facilitado por un funcionario de Prompex.
- ❖ Quiero exportar un lote de polos (T - Shirt) y los representantes de la empresa extranjera rechazan mis productos por contener diseños pirateados de marcas establecidas. Este es un caso sumamente frecuente.
- ❖ Quiero acceder a posibles negocios de sub contratación o de maquila y no puedo, por falta de capacidad para normalizar los procesos de producción.
- ❖ Envío una muestra de mis productos a una empresa en el extranjero y esta se interesa. Me hace un pedido inicial equivalente a dos veces y media mi capacidad de producción anual, a ser entregada en 30 días. Mi fracaso es inevitable por incapacidad para asociarme a otras empresas con producción normalizada (caso sucedido en el sector agro exportador, producto harina de marigold dirigida al mercado japonés).

Podríamos seguir enumerando ejemplos y razones, pero de nada servirán si no existe el convencimiento de la necesidad de cambio progresivo y de que este sí puede generar grandes beneficios para nuestras actividades de negocios.



Será necesario pensar y evaluar nuestro potencial y los esfuerzos necesarios no en función únicamente del corto o del largo plazo, sino que habrá que combinar los tiempos, evaluando de preferencia el corto y el mediano plazo para ver la viabilidad de nuestra supervivencia antes de evaluar el largo plazo.

### Delegación y empowerment

Este es un tema muy interesante. Siempre se nos recomienda delegar para descargarnos de trabajo y el empowerment es una forma de delegación basada en el otorgamiento de poder e independencia a los trabajadores. La confianza debe imperar en la empresa y se deben hacer diagramas de delegación<sup>7</sup>. Sin embargo la teoría no es aplicable en todos los casos y habrá que tener cuidado de no delegar si no hay un orden previo de trabajo, trabajadores previamente entrenados y una cultura de logro de objetivos mínima. De lo contrario se cae en la posibilidad de generar un gran daño a la empresa.

No hay que temer a los modelos de gestión basados en una o dos personas de rasgos autoritarios, que centralizan las decisiones. A veces son buenos, dependiendo de la cultura de la organización y el tipo de negocio. Solamente habrá que evaluar si ese estilo de gestión nos permitirá crecer en la dirección deseada.

## Control del Proceso Productivo

### Necesidad del Control

Lo que no se controla no se puede gestionar. Y si no gestionamos, sencillamente hemos perdido el control sobre lo que hacemos. A veces nos resignamos a tener mermas de producción (producción defectuosa, pérdida de insumos, etc.) y lo consideramos inevitable y no necesariamente es así. Para Kume<sup>8</sup>, la causa de los defectos de producción es universal: la **variación**. Sostiene él que si pudiéramos trabajar cuatro aspectos sin variación en el área de producción, los defectos irían desapareciendo hasta llegar al famoso "0 defectos". Estos cuatro factores son:

1. Usar siempre materiales de la misma calidad (abastecimiento normalizado)
2. Usar maquinaria igual o mejor cada vez (estandarización de la maquinaria)
3. Usar los mismos métodos de trabajo (estandarización de los procesos de producción)
4. Inspecciones con un solo método (estandarización del control)

El camino a seguir para llegar a la calidad y la excelencia en la producción implica:

- ❖ La determinación de problemas existentes mediante un diagnóstico de brechas (gaps) o variaciones

<sup>7</sup> No son más que una aplicación de los diagramas de Pareto, para saber que actividades son delegables; cuales son delegables a personal de capacidad probada y cuales son indelegables.

<sup>8</sup> KUME, Hitoshi, Herramientas estadísticas básicas para el mejoramiento de la calidad. Editorial Norma, Bogotá. 2002. Pág. 2

- ❖ La observación de los procesos de producción y la determinación de sus puntos críticos y problemas existentes.
- ❖ El análisis de las causas (pueden usarse diagramas de causa- efecto o de Ishikawa)
- ❖ Tomar acciones correctivas
- ❖ Verificar los resultados de las acciones y su corrección si no están dando los efectos deseados.
- ❖ Estandarización de procesos incluyendo estándares de verificación. Estos permitirán medir resultados y corregir si fuera necesario. La estandarización no sólo es trabajar igual o poner procesos en papeles. Incluye además la interiorización de los parámetros en la mente de los trabajadores y su expresión en conductas laborales visibles.

### Tipos de Control

Existen 4 tipos básicos de control:

1. **Ex ante o pre control.-**

Es aquél que se realiza antes del proceso de producción. Permite verificar que todo esté preparado para iniciar los procesos de producción o los que fueren. Su principal desventaja es que puede retardar excesivamente el inicio del trabajo si no está bien planeado.

**Ejemplo:** Verificar las cantidades de insumos disponibles antes de iniciar la Producción.

2. **Directivo o cibernético.-**

Es aquél que se desarrolla durante el proceso de Producción. Permite verificar la corrección del proceso, interviniendo en él cuando fuera necesario para hacer correcciones. Su principal limitación es que puede elevar los costos si no se concentra en el control de puntos críticos únicamente.

**Ejemplo:** Procesamiento en serie de muebles. Si un corte de madera se está realizando mal se detendrá el proceso para corregir y luego se continuará con la producción.

3. **Ex post o Post control.-**

Es aquél que se realiza al final del proceso de producción y es muy común en los servicios. Permite una verificación final de la producción, pero su gran debilidad es que, en caso se encuentren defectos, sólo se podrá separar los productos defectuosos, debiendo asumirse los costos del reprocesamiento o de la pérdida definitiva del producto mal hecho.

**Ejemplo:** Inspección final de un lote de carpetas producidas en serie



#### 4. Control de avance/no avance o si/no.-

Es un tipo de control directivo que contiene una o más causas pre establecidas que, de producirse, obligan al operario a detener el proceso y llamar a un superior para que luego de verificar decida si se continua o no el proceso.

**Ejemplo:** En un taller de artesanía se producen ceramios modelados al torno. Si el operario nota que la pasta no guarda la consistencia necesaria debería detener el proceso y pedir ayuda a un superior que evaluará los desgrasantes, arcillas, etc. y decidirá que hacer para resolver el problema.

Estos tipos de control no son excluyentes. Pueden realizarse de manera complementaria si es necesario, evaluando siempre su incidencia en los costos de producción. Lo ideal es llegar a entrenar al personal para que él mismo realice una inspección continua, de modo que podría llegar a no necesitar corregir nada (0 defectos, calidad total).

#### Elaboración de ratios y estándares de control

Para empezar a controlar, hay que saber qué debe controlarse. Normalmente durante el proceso de planificación ya se determinó qué: se controlará el avance hacia los objetivos principales con una diversidad de herramientas disponibles (diagramas de Pareto, de frecuencias, histogramas, etc.).

Sin embargo, cuando debemos entrar al control de la producción (o de cualquier otra área crítica) deseamos definir otros estándares y ratios específicos para los procesos diarios de trabajo. Para ello deberemos definir lo siguiente:

#### 1. Planear qué debe controlarse (sistema de asignación crítica).-

Debemos de controlar los parámetros que garanticen por lo menos:

- ❖ Que el producto funcione dentro de lo ofrecido
- ❖ Que las medidas (dimensiones) sean las necesarias (de acuerdo a los gustos y costumbres del mercado)
- ❖ Que las calidades ofrecidas se cumplan (no dar una tela por otra por ejemplo)

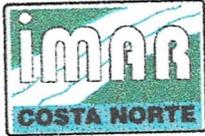
#### 2. Establecer control de proveedores.-

Hay que saber exactamente qué está entrando por la puerta trasera. Las compras deberán estandarizarse.

#### 3. Control de procesos internos.-

Será necesario determinar puntos críticos en el proceso de producción. Hay dos formas de hacerlo:

- ❖ Controlando los cambios notables y críticos que se produzcan (quebres críticos en el proceso).



**Ejemplo:**

Estamos tejiendo chompas con el diseño X y ahora debemos hacer un lote con el diseño Y. Hay que controlar que todo esté listo para el cambio (control ex ante en este caso)

- ❖ Determinando resultados críticos que se deban lograr en medio del proceso

**Ejemplo:**

La mermelada para poder ser envasada, debe estar a una temperatura de 65° C. De lo contrario puede malograr el sello (si está muy caliente) o puede honguearse (si está muy fría). Habrá que establecer un control de temperatura en el proceso.

**4. Sistema de aseguramiento de la calidad.-**

Es necesario saber que los productos que salgan para el cliente deben cumplir con las especificaciones negociadas. Lo contrario sólo provocaría un rechazo del lote producido con el consiguiente desprestigio y pérdidas.

**5. Comprender la variabilidad.-**

Es difícil lograr que dos productos salgan exactamente iguales. Ese es el ideal, pero generalmente se pueden producir pequeñas variaciones (tolerancias) que el mercado puede aceptar. Será necesario determinar esas variaciones para ver entre qué márgenes nos movemos.

**6. Toma de decisiones y resolución de problemas.**

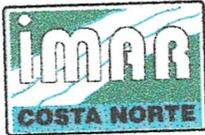
Es necesario que la toma de decisiones se plasme en la resolución de los problemas que se presentaron. Para eso habrá que ser cuidadoso con la implementación de las decisiones y con su monitoreo. Una buena práctica será el archivar las soluciones, para no perder la experiencia acumulada por la empresa. Esto permitirá la retroalimentación constante, base de la organización inteligente (organización que aprende) que propone entre otros Peter Senge.

**Elaboremos un ratio**

En nuestro caso supongamos que somos una empresa que fabrica mesas rectangulares para restaurantes de primera categoría. Hemos determinado que una de las características que desean nuestros clientes es la uniformidad de medidas de los tableros, pues a veces se atienden banquetes y es necesario unir mesas para formar peines, eles, úes, etc., y no es deseable que las mesas presenten tamaños diferentes que afearían la presentación de la sala de atención al público o podrían dificultar el proceso de atención y su calidad. Concientes de esto, diseñaremos un ratio para controlar las dimensiones del tablero.

**PASOS:**

- a. **Definir que se va a medir.-** En nuestro caso, las dimensiones del tablero de las mesas



b. **Determinar estándares y tolerancias.**- De acuerdo a nuestros conocimientos de diseño ergonómico, hemos determinado las medidas más adecuadas para nuestros clientes:

Alto	:	3.5 cm.	Tolerancia +- 2mm.
Ancho	:	85 cm.	Tolerancia +- 1 cm.
Largo	:	110 cm	Tolerancia +- 2 cm.

c. **Determinar cómo se va a medir.**- Esto implica definir por lo menos tres cosas:

❖ **Tipo (s) de control a utilizar.**-

Para el caso de nuestro ejemplo, hay varias opciones, pero el control directivo parece la mejor opción (medir durante el proceso de corte). Si utilizáramos un control ex post exclusivamente, correríamos el riesgo de detectar mesas mal hechas como producto final, obligándonos a descartarlas o a reprocesarlas, con las consiguientes pérdidas de tiempo, esfuerzo y dinero. Habrá que determinar también el tamaño de la muestra a ser controlada.

❖ **Proceso de medición.**-

Habrá que definir cómo se va a proceder para medir. Para nuestro caso, bastará con comparar los tableros con un patrón de medición (podría hacerse con winchas o metros también. El alto del tablero podría medirse con un calibrador.

❖ **Elementos necesarios.**-

Los mencionados: metros, o patrones de medición, calibradores, etc.

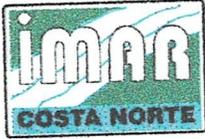
d. **Determinar cuando medir.**- Habrá que definir los momentos en que se va a medir.

e. **Determinar quién (es) van a medir.**- Habrá que designar a empleados y entrenarlos en el proceso de medición y control (medición, llenado de registros para control estadístico posterior, toma de decisiones correctivas, realización de informes).

f. **Proceder a medir.**- Ahora sí se procederá a medir. Las primeras mediciones de prueba permitirán ajustar el sistema. Luego se procederá rutinariamente.

g. **Comparación.**- Los resultados de la medición se comparan con el estándar establecido. Si el resultado está dentro del estándar o en los márgenes aceptables (variaciones) se acepta como parte del lote, de lo contrario se le rechaza.

h. **Decisión.**- Se procederá a decidir qué hacer si hubiera piezas defectuosas. Las decisiones posibles deberán haberse establecido previamente para evitar la improvisación.



### En busca de la Excelencia

La posibilidad de mejorar siempre está en nuestras manos: es una decisión personal que arrastrará a nuestra empresa y -por ende- a nuestros trabajadores y a quienes dependan de ellos. Podemos afectar a nuestros clientes ayudándolos a mejorar, a nuestros proveedores e incluso a la competencia, que en su afán de no rezagarse, procurará por lo menos imitarnos. Ese efecto multiplicador de nuestras acciones nos convertirá en líderes de excelencia comprometidos con objetivos claros, en un contexto de trabajo eficiente (buen manejo de recursos), eficaz (logro de objetivos trazados) y con **valores definidos** (ética). Si a esto agregamos la capacidad de asociarnos (logro de sinergias mediante la asociatividad y la normalización), tendremos la enorme posibilidad de trabajar en los mercados internacionales con éxito. **La decisión es nuestra.**

## ANEXO N° 1

### PERFIL DEL COMPETIDOR

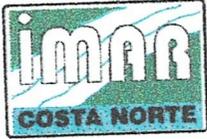
#### INFORMACIÓN MÍNIMA A TENER EN CUENTA:

- a. Nombre de la empresa
- b. Productos competidores
- c. Detalles técnicos del producto
- d. Estrategia comercial. Marketing mix por producto y segmento
- e. Fortalezas y debilidades del producto analizado y de la empresa. Factores críticos de éxito.
- f. Capacidad estratégica. Velocidad y tipo de reacción ante las variaciones del mercado.
- g. Capacidad financiera.
- h. Tecnología disponible
- i. Capacidad de innovación
- j. Otros puntos que se consideren importantes.
- k. Conclusiones

Esta información debería permitirnos clasificar a nuestros competidores por el grado de amenaza que representan para nosotros, pudiendo hacerles un seguimiento adecuado.

Algunos autores clasifican a los competidores en

- ❖ **Superiores inalcanzables.**- No son propiamente nuestra competencia, pero nos sirven de referencia para innovar, tomando algunas de sus prácticas para incorporarlas a nuestros procesos y productos.
- ❖ **Superiores alcanzables.**- Son los que actualmente nos superan, pero que podríamos alcanzar si somos capaces de mejorar.
- ❖ **Iguals.**- Con características similares a las nuestras. Son nuestros competidores día a día.
- ❖ **Inferiores cercanos.**- Son aquellos que pueden aspirar a quitarnos mercado a corto plazo. Generalmente compiten con nosotros no por calidad sino por precios más bajos.
- ❖ **Inferiores alejados.**- No representan un peligro inminente. Normalmente no son nuestra verdadera competencia, pues por la calidad inferior de sus productos o servicios, se ven obligados a dirigirse a segmentos poco exigentes y buscadores netos de precios bajos. Tienden a imitar a las empresas de calidad superior, aunque con prácticas informales y resultados de escasa calidad.



## ANEXO N° 2

### CONSIDERACIONES AL INVESTIGAR UN MERCADO DE EXPORTACIÓN

Aunque el detalle de las técnicas a seguir se brindará como parte del curso de Marketing Internacional, se adelantan algunos consejos.

- a. No olvide que es necesario investigar el potencial de un mercado y evaluar nuestra capacidad para ingresar a él antes de invertir en cualquier acción concreta.
- b. Al estimar las posibilidades del mercado, habrá que centrar el estudio en un producto, evaluando los reglamentos comerciales del país exportador y del importador; las condiciones de acceso al mercado; el volumen, estructura y expansión del mismo, los factores que influyen en la demanda (socio culturales, climas, economía, etc.); y la competencia.
- c. Al investigar el producto habrá que definir las características físicas exigidas por el mercado (normas técnicas); los envases y embalajes; los gustos y necesidades del usuario y los intangibles (servicios adicionales) que pudieran ser necesarios (ejemplo: servicio técnico, garantías).
- d. No olvidar estudiar los métodos de comercialización: medios de transporte a utilizar, forma de ventas y distribución, servicios, fijación de precios, crédito y condiciones de venta, publicidad y promoción de ventas.



### ANEXO N° 3

#### PERFIL DE MERCADO

Toda la información de que trata el anexo anterior puede ser resumida en un Perfil de Mercado, el cual tendría un formato parecido al siguiente:

1. Descripción del Producto
2. Producción
3. Importaciones
  
4. Exportaciones
5. Consumo aparente
6. Origen de las importaciones
  
7. Características del Mercado
8. Precios
9. Acceso al mercado
  
10. Canales de Distribución
11. Prácticas Comerciales
12. Embalaje
  
13. Promoción de las Ventas
14. Perspectivas del mercado
15. Direcciones Útiles: importadores, Ferias especializadas, medios de comunicación, fuentes de información, etc.

INSTITUTO VENEZOLANO  
de Investigaciones de la  
Producción



# Gestión Estratégica utilizando Balanced Scorecard

Juan Manuel Raunelli Sander

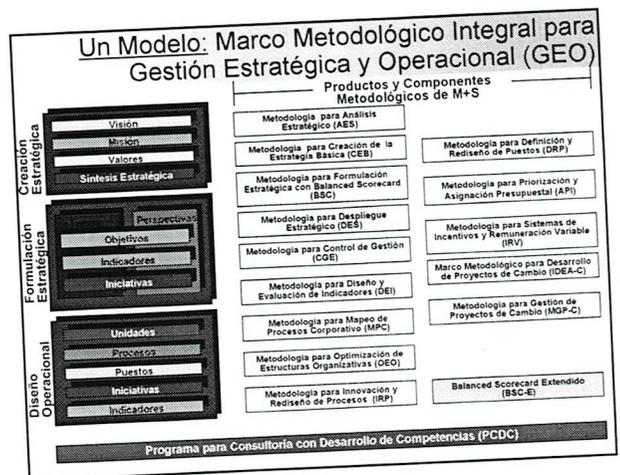
Noviembre 2005

## Contenido

- 1.0 Introducción
- 2.0 Análisis y Creación Estratégica
- 3.0 Balanced Scorecard (BSC)
- 4.0 Modelamiento de Objetivos y Mapa Estratégico
- 5.0 Modelamiento de los Indicadores y Metas
- 6.0 Modelamiento de las Iniciativas
- 7.0 Despliegue e Implantación
- 8.0 Comité de Control de Gestión

## Contenido

- 1.0 Introducción
- 2.0 Análisis y Creación Estratégica
- 3.0 Balanced Scorecard (BSC)
- 4.0 Modelamiento de Objetivos y Mapa Estratégico
- 5.0 Modelamiento de los Indicadores y Metas
- 6.0 Modelamiento de las Iniciativas
- 7.0 Despliegue e Implantación
- 8.0 Comité de Control de Gestión



## Algunos estándares para los slides

Un enunciado de Intención puede ubicarse en diferentes niveles, según su magnitud.

**Estrellas en Rojo: Ejemplos.** Resaltan los textos que aclaran los conceptos del slide o de slides anteriores.

**Ovalos en Amarillo: Temas de reflexión.** Pueden o no ser desarrollados por el expositor. Permiten la interacción con los participantes y el análisis grupal.

**Recuadros en Celeste: Conceptos de detalle.** Sirven como lectura complementaria a lo desarrollado por el expositor. Usualmente precisan las prescripciones de la Metodologías que están siendo presentadas.

## Contenido

- 1.0 Introducción
- 2.0 Análisis y Creación Estratégica
- 3.0 Balanced Scorecard (BSC)
- 4.0 Modelamiento de Objetivos y Mapa Estratégico
- 5.0 Modelamiento de los Indicadores y Metas
- 6.0 Modelamiento de las Iniciativas
- 7.0 Despliegue e Implantación
- 8.0 Comité de Control de Gestión

## Concepto clave: Enunciados de Intención



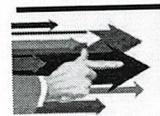
- **Definición de Intencionalidad =**  
Sentido = Propósito
- Los "**Enunciados de Intención**" están incluidos en todo elemento y nivel de abstracción de un Plan Estratégico: Visión, Misión, Valores, Síntesis Estratégica, Temas Estratégicos, Objetivos, Iniciativas, Estrategias, Políticas, Actividades, etc.
- No importa la Metodología o Modelo de Gestión que se emplee, el proceso de planeamiento siempre implicará un **trabajo creativo y de equipo para:**

¿Por que este concepto simplifica drásticamente la manera como se entiende y se procede con el Planeamiento

- **Modelar** o definir con precisión la Intencionalidad de la organización para el futuro.
- Estructurar la Intencionalidad en varios **niveles de abstracción** o de detalle.

## Los dos resultados esenciales de un proyecto de Planeamiento Estratégico

Modelamiento y Estructuración de la Intencionalidad en varios Niveles mediante trabajo de equipo por parte de los Directivos de la Organización



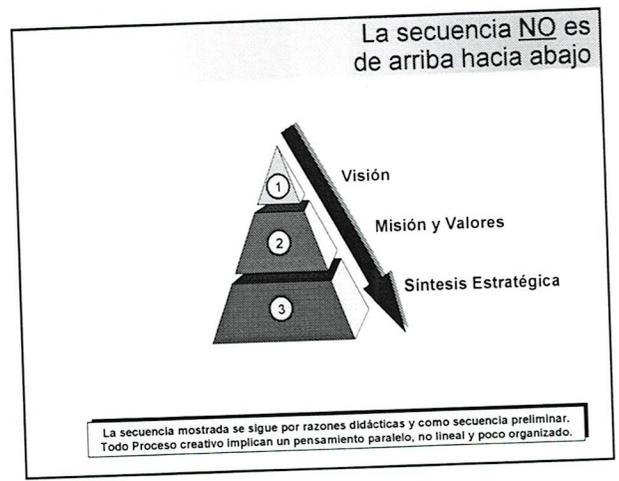
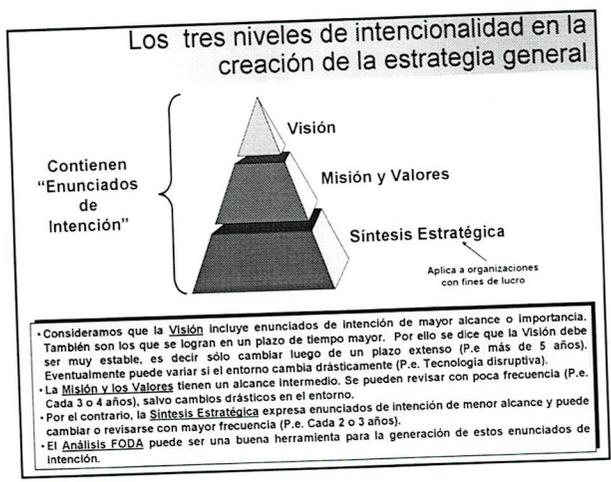
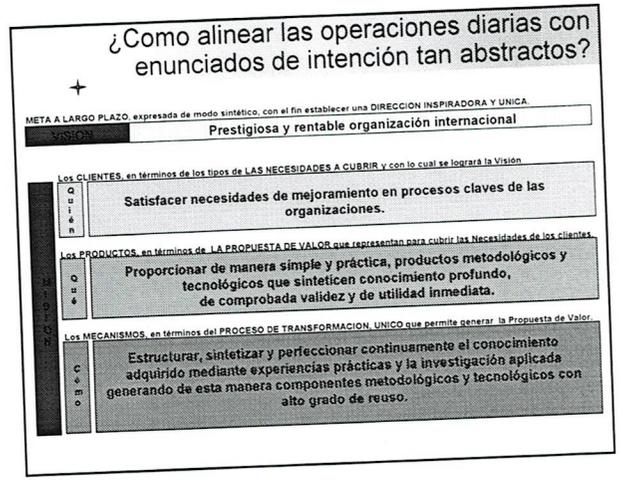
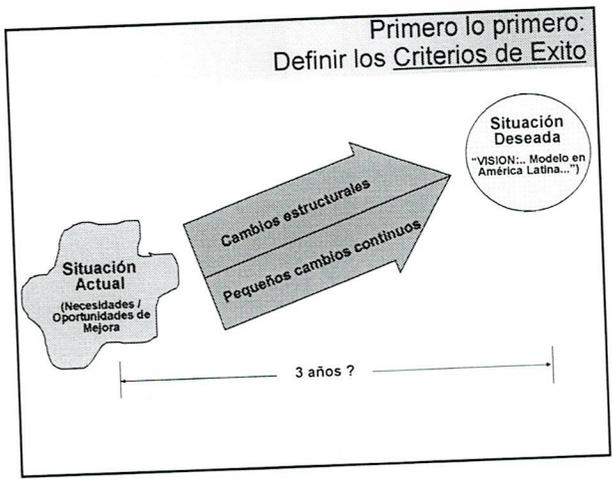
### 1. Dirección



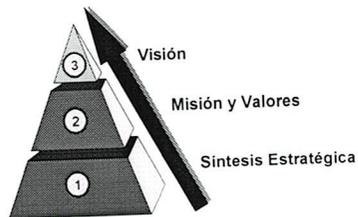
### 2. Cohesión

- El Plan Estratégico en sí.
- El Documento que se obtiene al **final** de proceso.
- Cuanto más **simple** sea este documento, es más fácil de comunicar, de entender, de implantar, y de controlar.

- El mayor **consenso** de ideas.
- El entendimiento mutuo que se obtiene **durante** el proceso.
- Cuanto más **tiempo** y **concentración** se dedique, habrá mayor depuración de ideas y mayor concordancia de enfoques.

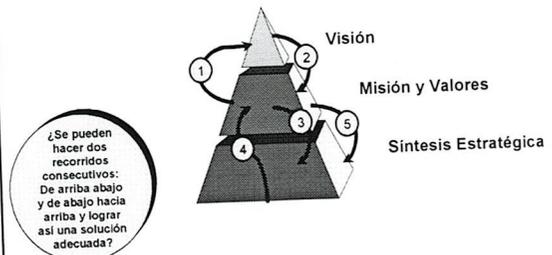


La secuencia SI puede ser de abajo hacia arriba



El análisis de lo más detallado hacia lo más general, usualmente para corregir lo ya definido, es un apoyo, sin embargo usualmente se deberían realizar varias iteraciones.

La secuencia no es consecutiva y puede tener distintos puntos de inicio y de término



¿Se pueden hacer dos recorridos consecutivos: De arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba y lograr así una solución adecuada?

Las iteraciones por las que avanza el pensamiento creativo, grupal o individualmente, puede llevar a secuencias en las que se salteen niveles, pudiendo seguir rutas diversas.

### Próximo paso: La Formulación Estratégica

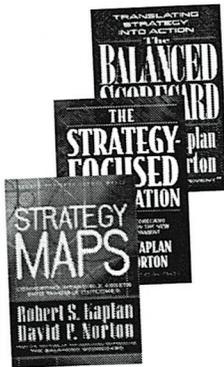


Los Temas Estratégicos están inicialmente contenidos en la sección "Como" de la Síntesis Estratégica. Posteriormente se pueden precisar durante la Formulación Estratégica (también pueden quedar implícitos en los Objetivos).

### Contenido

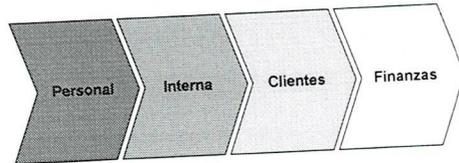
- 1.0 Introducción
- 2.0 Análisis y Creación Estratégica
- 3.0 Balanced Scorecard (BSC)
- 4.0 Modelamiento de Objetivos y Mapa Estratégico
- 5.0 Modelamiento de los Indicadores y Metas
- 6.0 Modelamiento de las Iniciativas
- 7.0 Despliegue e Implantación
- 8.0 Comité de Control de Gestión

## BSC: El estándar mundial para organizaciones con y sin fines de lucro



- Hay mucha información disponible y muchas experiencias que pueden ser intercambiadas.
- Establece Terminología y Conceptos que resumen aspectos claves del Planeamiento Estratégico y sobre todo de la Implantación y el Control Estratégicos.
- Sin embargo no cubre el 100% del área de conocimiento llamado Gestión Estratégica.
- Su principal éxito: poner énfasis en el Control Estratégico, y no sólo en el Planeamiento Estratégico.
- Sus autores, Kaplan y Norton no prescriben una Metodología

## Perspectivas y secuencia de influencia



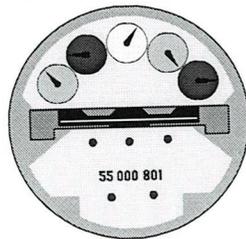
Los resultados en Personal, determinan mejoras en Interna.  
 Las mejoras en Interna generan resultados apreciables por los Clientes.  
 La mejor posición ante los Clientes se refleja en las Finanzas.  
 Los Objetivos de cada Perspectiva usualmente Influyen en los Objetivos de las siguientes.

En algunas empresas emplean nombres alternativos para las 3 primeras perspectivas:  
Personal = Desarrollo y Aprendizaje = Aprendizaje = Innovación y Desarrollo = Capacidades  
 = Personal y Aprendizaje  
Interna = Procesos Internos = Procesos  
Clientes = Mercado

## ¿Que es el BSC?..... Respuesta: Dos herramientas de gestión en una



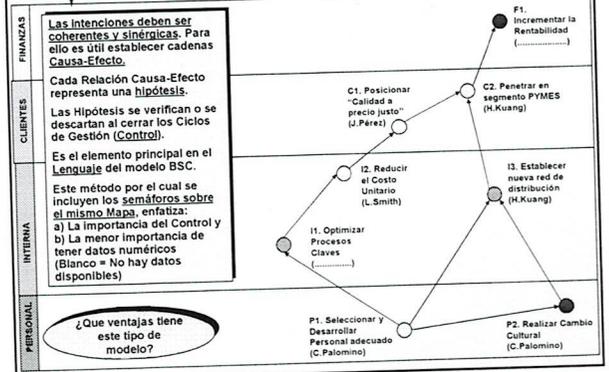
1) Lenguaje para Modelamiento y comunicación de la Estrategia



2) Mecanismo para control de avance de la Estrategia

El BSC puede entenderse como un conjunto de definiciones que apoyan en el diseño y la comunicación de la Estrategia a todo el personal involucrado. Luego apoya en el control de avance en la implantación de la estrategia a partir de la evaluación de los resultados usando las definiciones de diseño. La esencia del BSC radica en el primer aspecto más que en el segundo.

## 1) El Mapa Estratégico "narra" la Estrategia (el gran cambio) para lograr la Visión



## 2) El Cuadro de Mando Integral o Tablero de Control General

**Fecha de Evaluación:** 30 mayo 04 **Responsable:** UN MF AV A S D

**Indicadores:**

- C1.1 Incrementar la marca y ser el número uno en el mercado asociado a equipos (Objetivo) F. Gomez
- C1.2 Incrementar la rentabilidad en materia de tecnologías del negocio digital M. Gomez

Indicador	Medida	U	IN	MF	AV	A	S	D
○ C1.1 Realizar campañas publicitarias de control de calidad	M. Gomez	%	15	400	20			
○ C1.2 Lanzar Sistema Digital SDC	L. Gonzalez	%	30	400	27			
○ C1.3 Implementar Sistema Visual SDC	F. Gomez	%	20	400	15			

**Indicadores:**

- C2.1 Lograr un porcentaje de recursos viables a través de capitalización (Objetivo) L. Gonzalez
- C2.2 Promover la innovación en Encuentros de Preguntas y Respuestas

Indicador	Medida	U	IN	MF	AV	A	S	D
○ C2.1 Realizar Investigaciones de la Competencia	F. Gomez	%	15	400	20			
○ C2.2 Obtener ideas generadas a través del CRM	M. Gomez	%	30	400	100			
○ C2.3 Realizar el análisis de los datos de los clientes	M. Gomez	%	20	400	100			
○ C2.4 Realizar el análisis de los datos de los clientes	F. Gomez	%	20	400	0			
○ C2.5 Realizar el análisis de los datos de los clientes	F. Gomez	%	20	400	27			
○ C2.6 Realizar el análisis de los datos de los clientes	F. Gomez	%	20	400	17			

**Tablero de Control - Unidad**

Es el medio para verificar que los **Objetivos** estén en camino de cumplirse o se hayan cumplido. El diseño debe contener **mayor cantidad de datos e incluir gráficos complementarios**, dependiendo del software a emplear. Para empezar, no resulta crítico contar con software especializado. Si se tiene pocos datos, una hoja electrónica puede permitir iniciar el cambio cultural necesario.

## Un Modelo: Niveles de Intencionalidad en la Formulación Estratégica según BSC

**Formulación Estratégica con Balanced Scorecard (BSC)**

- Visión:** Misión y Valores. P.e. "...Ser una Empresa Global... Mercado Hispano Americano... Familia de Metodologías y Software..."
- Creación de la Estrategia Organizativa (CES):** Síntesis Estratégica. P.e. "Desarrollar Eficiencia Operacional"
- Temas Estratégicos:** P.e. "Reducir Costos Fijos" ... Próximo año al "50%" de los actuales
- Objetivos e Indicadores:** P.e. "Implementar Six Sigma - Etapa 1: Facturación y Cobranzas"
- Iniciativas:** ¿En que nivel se ubicaría el Enunciado de Intención: "Capacitar en Six Sigma"?

En BSC emplea 3 niveles de abstracción para expresar la intencionalidad. Otros enfoques aplican 4 o más niveles: P.e. Objetivos, Estrategias, Programas, Proyectos. La simplificación que aplica el BSC es imperfecta aunque suficientemente buena para propiciar que: 1) El Plan Estratégico sea más fácil de comunicar y entender, y 2) Se facilite el Control de Avance de dicho Plan.

## Como todo Proceso Creativo, la secuencia no es lineal sino Interactiva e Incremental

**1. Nuestra técnica:** Empezar por los **OBJETIVOS**.

**2.** Esto permite definir los **TEMAS** por agrupación de lo **Objetivos** (Opcional).

**3.** Las **INICIATIVAS** se definen por **desagregación** de los **Objetivos**.

**La Triada Esencial:** 1. Objetivos, 2. Indicadores, 3. Iniciativas.

En todo proceso creativo resulta usual **regresar sobre definiciones previas** para optimizarlas. También es usual **saltarse niveles**. Todo esto ocurrir es útil a la vez que inevitable. Por ello, es recomendable **revisar totalmente y en varias ocasiones** la Formulación Estratégica luego de haber completado las definiciones buscando mejorar la coherencia global. No sería extraño tener que regresar inclusive a corregir aspectos de la **Visión y Misión**.

## Contenido

- 1.0 Introducción
- 2.0 Análisis y Creación Estratégica
- 3.0 Balanced Scorecard (BSC)
- 4.0 Modelamiento de Objetivos y Mapa Estratégico
- 5.0 Modelamiento de los Indicadores y Metas
- 6.0 Modelamiento de las Iniciativas
- 7.0 Despliegue e Implantación
- 8.0 Comité de Control de Gestión

### + Enlazando dos niveles de abstracción

Por definición, la **Síntesis Estratégica** contiene "Enunciados de Intención" de alta importancia y por ello puede servir como base para Temas, Objetivos e Iniciativas en el BSC.

El FODA es una herramienta que brinda un apoyo similar pues permite generar "Enunciados de Intención" que abordan aspectos claves (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

**Intuición y Creatividad** son herramientas imprescindibles (!)

**Formato: Síntesis Estratégica**

**Formato: FODA** - Una técnica simple para generar intencionalidad como resultado

Perspectiva	Objetivos
Finanzas	E1. Incrementar la Rentabilidad
C1. Fidelizar al cliente	
C2. Expandir en el mercado de Captaciones	
C1. Fidelizar al cliente	
C2. Expandir en el mercado de Captaciones	
Interna	I1. Optimizar procesos claves
I2. Reducir el Costo Unitario	
I3. Establecer nueva red de captación	
Personal	P1. Mejorar Clima Organizacional

### + Enlazando dos niveles de abstracción

**Principio en creatividad:**  
Primero: generar o definir elementos, luego sus interrelaciones.

Perspectiva	Objetivos
Finanzas	E1. Incrementar la Rentabilidad
C1. Fidelizar al cliente	
C2. Expandir en el mercado de Captaciones	
C1. Fidelizar al cliente	
C2. Expandir en el mercado de Captaciones	
Interna	I1. Optimizar procesos claves
I2. Reducir el Costo Unitario	
I3. Establecer nueva red de captación	
Personal	P1. Mejorar Clima Organizacional

### La primera versión del Plan Estratégico aplicando BSC

El cuerpo principal contiene: el **Mapa Estratégico** y la **Matriz Estratégica**

Su contenido se obtiene al ir llenando **Formatos** mediante trabajo de equipo en los **Talleres de Planeamiento Estratégico**.

Esta versión incluye los **enunciados de Indicadores e Iniciativas**, los cuales están incluidos en la **Matriz Estratégica**.

Puede incluir las **definiciones de lo que denominamos la "Creación Estratégica"** (Ver Metodología CES): Visión, Misión, Valores, FODA, entre otros.

Puede ser complementado con otras **Matrices, Cuadros y Anexos de detalle**.

Formato: Matriz Estratégica - Visión global de "La Tríada Esencial"

Formato: Mapa Estratégico

Plan Estratégico 2005-2008 - Version Inicial - Diciembre 2004

### Una segunda versión del Plan Estratégico aplicando BSC

A la primera versión se le insertan las **Ficha de Indicador** y las **Fichas de Iniciativa** respectivas.

Estos **Formatos** también se van llenando mediante trabajo de equipo en los **Talleres de Planeamiento Estratégico**.

Puede haber **versiones intermedias** al incluir únicamente las **Fichas de Iniciativa** y de **Indicador** para los elementos totalmente definidos y sobre los cual hay **total consenso y claridad** respecto a que deben ser implementados.

Formato: Ficha de Iniciativa

Formato: Ficha de Indicador

Formato: Matriz Estratégica - Visión global de "La Tríada Esencial"

Formato: Mapa Estratégico

Plan Estratégico 2005-2008 - Diciembre 2004

## ¿Cuántos Objetivos y cuántos Indicadores?



¿Cuándo será necesario contar con 2 Indicadores para un Objetivo?

- Máximo número de Objetivos: 18.
- Máximo número de Indicadores: 25.
- Lo anterior implica que casi la mitad de los Objetivos tendrán 2 indicadores. Los demás Objetivos tendrán sólo 1 indicador.
- Las perspectivas Interna y Personal contendrán la mayor parte de los Objetivos.
- Para nuestro medio, estas cantidades pueden ser menores dado las dimensiones de las organizaciones.
- En general estas cantidades pueden ser menores si:
  - No se cuenta con muchos recursos para mantener un modelo BSC de muchas variables.
  - Es la primera implantación que se realiza

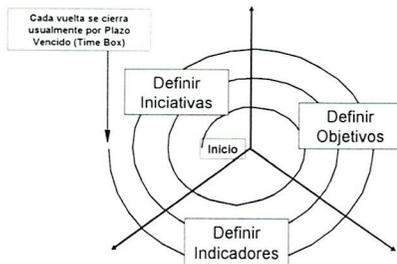
## Indicadores e Intencionalidad



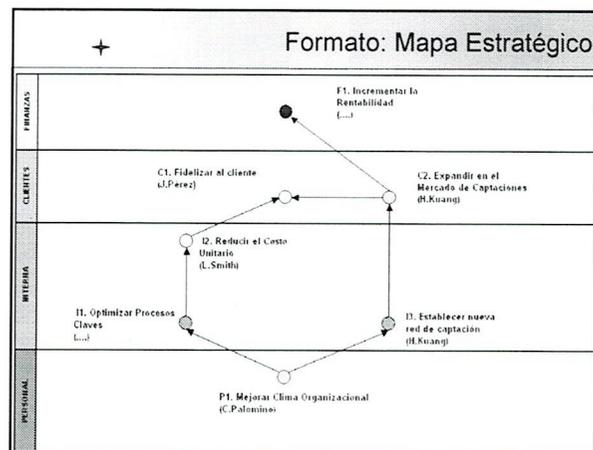
¿Por que al definir un Indicador puede llevar a corregir la redacción de un Objetivo?

- **Definición:** Un indicador es una variable cuyos valores están correlacionados con el nivel de cumplimiento de cierta intención.
  - ✦ P.e. Intención: Penetrar un nuevo mercado.  
Indicador: Participación en dicho mercado.
  - ✦ P.e. Intención: Bajar de peso.  
Indicador: Talla de pantalón.
- Si un indicador no puede asociarse a una intención relevante, tal vez deba ser suprimido.
- Los indicadores reducen la complejidad: un número concretiza lo abstracto.
- Por ello hacen más fácil:
  - 1) La toma de conciencia y el comunicar intenciones debido a que se gana mucha precisión
  - 2) El control de avance en los resultados ("los números no engañan"), gracias también a la precisión

## El proceso Interactivo e Incremental y como se va construyendo la "La Triada Esencial"



## Formato: Mapa Estratégico



Formato: Matriz Estratégica -  
Visión global de "La Triada Esencial"

Objetivos	Indicadores		Iniciativas		
	Descripción	Unidad	Meta Dic 2004	Meta Dic 2006	Descripción
1. Incrementar la Rentabilidad	Flujo de Efectivo	%	3.1	4.2	
2. Reducir el Costo	2.1. Reducir el costo de ventas con más de 3 años de permanencia	%	NA	10	2.1.1 Fortalecer la atención por clientela
	2.2. Reducir el costo de operación con más de 3 años de permanencia	%	NA	20	2.2.1 Implementar nuevos canales de distribución
3. Expandir en el mercado de Capitalización	3.1. Incrementar el número de aplicaciones en el mercado actual	%	10	15	3.1.1 Implementar nuevos canales de distribución
	3.2. Incrementar el número de aplicaciones en el mercado actual	%	10	15	3.2.1 Fortalecer en Estados Unidos de América
4. Optimizar Procesos Clave	4.1. Reducir Operación por hora	%	20	10	4.1.1 Implementar Control de Procesos
5. Reducir el Costo Laboral	5.1. Reducir el costo laboral de producción y servicios	%	NA	5	
6. Fortalecer la capacidad de Capitalización	6.1. Costo del Capital de Trabajo	US\$	20	12	6.1.1 Fortalecer en Estados Unidos de América
7. Mejorar el nivel de participación	7.1. Índice de Calidad Laboral	%	NA	50	7.1.1 Fortalecer el desarrollo de Capital Laboral

Grupo Nro:

Dinámica: Mapa Estratégico

FINANZAS	
CLIENTES	
OPERACIONES	
PROVEEDORES	

Grupo Nro:

Dinámica: Matriz Estratégica

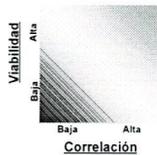
Objetivos	Indicadores		Iniciativas		
	Descripción	Unidad	Meta Dic 2004	Meta Dic 2006	Descripción

Contenido

- 1.0 Introducción
- 2.0 Análisis y Creación Estratégica
- 3.0 Balanced Scorecard (BSC)
- 4.0 Modelamiento de Objetivos y Mapa Estratégico
- 5.0 Modelamiento de los Indicadores y Metas
- 6.0 Modelamiento de las Iniciativas
- 7.0 Despliegue e Implantación
- 8.0 Comité de Control de Gestión

## Dos Criterios de Calidad para Indicadores

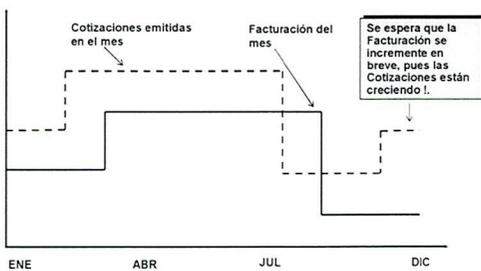
- 1. Grado de Correlación con las Intenciones
  - Los valores más altos o más bajos, deben corresponder al mejor cumplimiento o al peor cumplimiento del Objetivo (según corresponda)
  - Debe comunicarse adecuadamente el Objetivo o los Resultados Esperados (para el Puesto o para el Proceso)
- 2. Grado de Viabilidad para obtener valores confiables (data)
  - Debe tratarse de recolectarse mediciones objetivas y concretas al menor costo posible usando los sistemas vigentes.
  - Sólo en última instancia debería optarse por indicadores subjetivos (P.e. Promediar opiniones tomadas de encuestas)



## Dos tipos de Indicadores: De Causa y De Efecto

Indicadores de Efecto	Indicadores de Causa
<p><b>Propósito</b> Representar con alta correlación el cumplimiento de un Objetivo. Enfocar los resultados para medir la performance al final de un periodo de tiempo o de una actividad. Pueden llamarse Indicadores de Resultados o Indicadores de Control.</p>	<p><b>Propósito</b> Enfocar actividades y comportamientos intermedios para predecir la tendencia de los Indicadores de Resultados. Tienen baja correlación con el Objetivo en análisis. Pueden llamarse Indicadores Predictivos o Indicadores Conductivos.</p>
<p><b>Ejemplos</b> "Facturación del mes" "Calidad de Atención"</p>	<p><b>Ejemplos</b> "Cotizaciones presentadas a prospectos" "Satisfacción del personal de servicio"</p>
<p><b>Aspectos relevantes</b> Reflejan éxitos o fracasos del pasado y no las actividades o decisiones actuales. Corresponden a niveles de intención mayores</p>	<p><b>Aspectos relevantes</b> Se basan en hipótesis Causa-Efecto. Corresponden a niveles de intención menores. Pueden ser llamados "de Resultados" en relación a niveles inferiores</p>

## El desfase en el tiempo es una característica del Indicador de Causa



Los picos y valles del Indicador de Efecto pueden preverse al observar los picos y valles del Indicador de Causa. La anticipación de uno respecto al otro se debe a que usualmente corresponden a procesos que se realizan secuencialmente. Sin embargo, las escalas de medición pueden ser distintas.

## Semáforos: Simple o Compuesto, reducen aún más la complejidad

P.e. **Indicador 1** = % atraso promedio en proyectos

P.e. **Indicador 2** = % Dedicación a Investigación y Desarrollo

### Parámetros del Semáforo:

Limite mínimo para señalar éxito (E) = 5%  
Limite máximo para señalar peligro (P) = 20%

### Parámetros del Semáforo:

Limite mínimo para señalar peligro = 10%  
Limite mínimo para señalar riesgo = 8%  
Limite máximo para señalar riesgo = 5%  
Limite máximo para señalar peligro = 3%

### Valores Reales:

Indicador 1 = 27% = ■  
Indicador 1 = 16% = □  
Indicador 1 = 0% = □  
Indicador 1 = -3% = □

### Valores Reales:

Indicador 2 = 2% = ■  
Indicador 2 = 9% = □  
Indicador 2 = 6% = □  
Indicador 2 = 12% = ■



### Enunciados de Intención: ¿Cuándo deben ser Objetivos y cuándo Indicadores?

Objetivo

Se caracteriza por los atributos de un Objetivo:  
**Enunciado, Indicadores, Metas....**

Indicador

Se caracteriza por ser una **Variable**, cuyos **Valores** se miden en ciertos **Periodos** (diario, semanal, mensual, anual...):

El Modelo BSC no contempla **Sub Objetivos**. Sin embargo **estos pueden representarse mediante Indicadores**.

En otros casos algunas Intenciones de apoyo a un Objetivo pueden tomar la forma de **Iniciativas**, si es que tienen un **plazo de vigencia corto**. Por el contrario, **si las Intenciones tendrán una vigencia más larga, pero su nivel (de abstracción) es bajo**, no deben aparecer en el Mapa Estratégico y pueden ser expresados como **Indicadores asociados al Objetivo del cual se derivan**.

En estos casos, tales Indicadores **resultan ser del tipo Inductivo**. Expresan relaciones **Causa-Efecto adicionales a las que aparecen en el Mapa Estratégico**.

### Ejemplo: La Intencionalidad puede expresarse a través de Objetivos o de Indicadores

Objetivos		Indicadores		
Meta / Descripción	Causalidad	Descripción	Unidad	Meta Dic 2005
C2. Lograr Percepción de Mayor Valor a Precio Equivalente	=>	C2.a Percepción del concepto en el mercado	N	4.2
C3. Mantener la Satisfacción de Clientes		C1		
C4. Cumplir los Plazos acordados		C1		

**Alternativa 1:** Definir Objetivos que apoyen el cumplimiento de un Objetivo. Sin embargo puede que estos dos Objetivos sean muy simples y no sea conveniente ubicarlos en el Mapa Estratégico

Objetivos		Indicadores		
Meta / Descripción	Causalidad	Descripción	Unidad	Meta Dic 2005
C2. Lograr Percepción de Mayor Valor a Precio Equivalente	=>	C2.a Percepción del concepto en el mercado	N	4.2
		C2.b Satisfacción de Clientes		
		C2.c Cumplimiento de Plazos		

**Alternativa 2:** Definir un "Indicador Efecto" por cada Objetivo de apoyo y asignarlos como "Indicadores Causa" al Objetivo que si aparecerá en el Mapa Estratégico.

### Formato: Ficha de Indicador

C2.a Participación de mercado en captaciones en el mercado actual

<b>Descripción:</b>	Incrementar de manera sostenida el incremento de las captaciones en los mercados donde operamos		
<b>Responsable:</b>	Moisés Pizarro	<b>Unidad:</b>	%
<b>Fórmula / Cálculo:</b>	Saldo Captaciones / Total Captaciones mercado donde operamos / 100		
<b>Fuente / Proceso/origen:</b>	Información proporcionada por la SBS		
<b>Frecuencia de Medición:</b>	Mensual	<b>Periodicidad de Medición:</b>	Último día de cada mes

Fecha	Real	Meta	Varia	Rango
Ene-05	9.00	10.00	-1.00	8.50
Feb-05	9.20	10.00	-0.80	8.90
Mar-05	9.10	11.00	-1.90	8.20
Abr-05	10.00	11.00	-1.00	9.70
May-05	10.90	12.00	-1.10	10.20
Jun-05	11.80	12.00	-0.20	10.20
Jul-05	12.70	12.50	0.20	10.60
Ago-05	13.60	13.00	0.60	11.00
Sep-05	14.40	13.50	0.90	11.40
Oct-05	15.20	14.00	1.20	11.80
Nov-05	16.00	14.50	1.50	12.20
Dic-05	16.80	15.00	1.80	12.70
Ene-06	17.60	15.50	2.10	13.20
Feb-06	18.40	16.00	2.40	13.70
Mar-06	19.20	16.50	2.70	14.20
Abr-06	20.00	17.00	3.00	14.70
May-06	20.80	17.50	3.30	15.20
Jun-06	21.60	18.00	3.60	15.70
Jul-06	22.40	18.50	3.90	16.20
Ago-06	23.20	19.00	4.20	16.70
Sep-06	24.00	19.50	4.50	17.20
Oct-06	24.80	20.00	4.80	17.70
Nov-06	25.60	20.50	5.10	18.20
Dic-06	26.40	21.00	5.40	18.70

Grupo Nro:

### Dinámica: Ficha de Indicador

Descripción:

Responsable:  Unidad:

Fórmula / Cálculo:

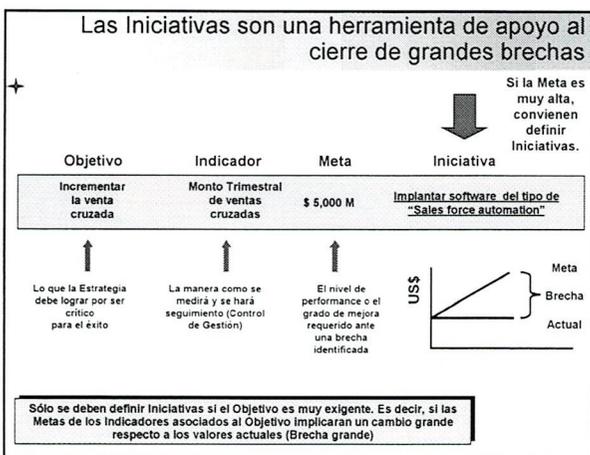
Fuente / Proceso/ámbito:

Frecuencia de Medición:  Disponibilidad de Medición:

Fecha	Real	Meta	Verde	Rojo
Ene-05				
Feb-05				
Mar-05				
Abr-05				
May-05				
Jun-05				
Jul-05				
Ago-05				
Sep-05				
Oct-05				
Nov-05				
Dic-05				
Ene-06				
Feb-06				
Mar-06				
Abr-06				
May-06				
Jun-06				
Jul-06				
Ago-06				
Sep-06				
Oct-06				
Nov-06				
Dic-06				
Ene-07				
Feb-07				
Mar-07				
Abr-07				
May-07				
Jun-07				
Jul-07				
Ago-07				
Sep-07				
Oct-07				
Nov-07				
Dic-07				
Ene-08				
Feb-08				
Mar-08				
Abr-08				
May-08				
Jun-08				
Jul-08				
Ago-08				
Sep-08				
Oct-08				
Nov-08				
Dic-08				
Ene-09				
Feb-09				
Mar-09				
Abr-09				
May-09				
Jun-09				
Jul-09				
Ago-09				
Sep-09				
Oct-09				
Nov-09				
Dic-09				

### Contenido

- 1.0 Introducción
- 2.0 Análisis y Creación Estratégica
- 3.0 Balanced Scorecard (BSC)
- 4.0 Modelamiento de Objetivos y Mapa Estratégico
- 5.0 Modelamiento de los Indicadores y Metas
- 6.0 Modelamiento de las Iniciativas
- 7.0 Despliegue e Implantación
- 8.0 Comité de Control de Gestión



**Enunciados de Intención: ¿Cuándo deben ser Objetivos y cuándo Iniciativas?**



Se caracteriza por los atributos de un Objetivo: Enunciado, Indicadores, Metas.....

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

Las **Objetivos de menor alcance o del corto plazo** pueden cuestionarse y decidir si conviene darles forma de Iniciativa y asociarlos a alguno de los Objetivos. Usualmente se los asociará con alguno de los que tenía una relación de Causa-Efecto.

Formalizar una iniciativa implica asumir mayores Costos de Gestión, pues se espera aplicar los principios de la **Gestión de Proyectos** (Cronograma, Informes, Equipo de Trabajo...).

Para los Objetivos se aplican controles vía Indicadores.

Un criterio para decidir: balance costos vs. eficacia.

**Ejemplo: La Intencionalidad puede expresarse a través de Objetivos o de Iniciativas**

Objetivos		Iniciativas	
Meta	Descripción	Causabilidad	Descripción
C11	C2. Lograr Percepción de Mayor Valor a Precio Equivalente	C2	C2.1 Implementar encuesta periódica a Clientes
	C3. Identificar atributos de valor apreciados por los Clientes	C1	
	C4. Mejorar el cumplimiento de Plazos acordados	C1	

**Alternativa 1:** Definir Iniciativas que apoyen el cumplimiento de un Objetivo. Sin embargo puede que estos dos objetivos sean muy simples y no sea conveniente ubicarlos en el Mapa Estratégico

Objetivos		Iniciativas	
Meta	Descripción	Causabilidad	Descripción
C11	C2. Lograr Percepción de Mayor Valor a Precio Equivalente	C2	C2.1 Implementar encuesta periódica a Clientes
			C2.2 Identificar atributos de valor apreciados por los Clientes
			C2.3 Monitorear el cumplimiento de Plazos acordados

**Alternativa 2:** Definir una Iniciativa por cada Objetivo de apoyo y asignarlas al Objetivo que si aparecerá en el Mapa Estratégico.

**Un enfoque simple: El Marco Metodológico IDEA / M+S**

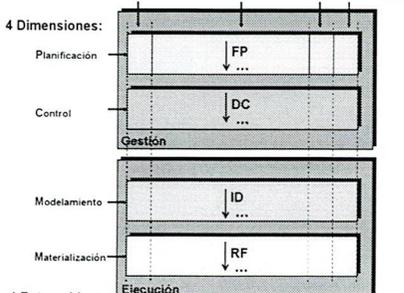
Consistente con bases conceptuales de principales estándares aceptados y estándares de facto (CMMI, UML, RUP, PMI).

Sintetiza más de 20 años de experiencia práctica y de investigación sobre metodologías.

Sus principales ventajas son: **Sencillez y Praticidad**, sin sacrificar la Profundidad conceptual.

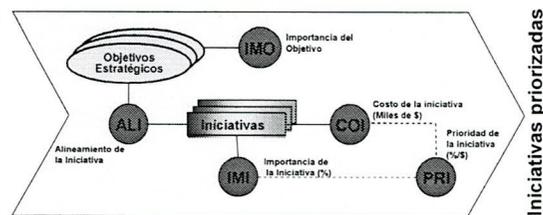
Una Dimensión es una Tipificación de Procesos, que se realizan en mayor o menor medida a lo largo del proyecto.

4 Fases: Inicio Desarrollo Estabilización Aprendizaje



4 Entregables: FP= Formulación del Proyecto, DC= Documentación de Control, ID= Informe de Definición, PF= Resultado Final

**Modelo de Priorización de Iniciativas**



**IMO(i):** Importancia del Objetivo Estratégico i. Sumatoria de IMO's = 100%.  
**ALI(j):** Alineamiento de la Iniciativa j con el Objetivo Estratégico i (Ponderación respecto a la Visión/Misión, Valores). Sumatoria de COI(j) = 100%.  
**IMI(i):** Importancia de la Iniciativa i respecto al cumplimiento de los Objetivos Estratégicos. Sumatoria de IMI's = 100%.  
**COI(k,j):** Costo de la Iniciativa en miles de \$. Sumatoria de COI(k) = 100%.  
**PRI(k):** Prioridad de la Iniciativa (% / \$).

### Ejemplo: Modelo de Priorización de Iniciativas

PERSPECTIVA	Peso Persp.	OBJETIVO	Peso Objetivo	IMO - Importancia Objetivo	INICIATIVAS					
					Iniciativa 1	Iniciativa 2	Iniciativa 3	Iniciativa 4	Iniciativa 5	
Financiera	40%	Objetivo 1	60%	24%	0%	0%	10%	50%	40%	100%
		Objetivo 2	40%	16%	20%	25%	12%	13%	20%	100%
		Objetivo 3	15%	6%	40%	5%	5%	10%	0%	100%
Clientes	20%	Objetivo 4	45%	9%	45%	5%	10%	20%	20%	100%
		Objetivo 5	40%	8%	10%	20%	30%	40%	0%	100%
		Objetivo 6	40%	8%	15%	20%	25%	25%	5%	100%
Interna	20%	Objetivo 7	10%	2%	35%	40%	5%	15%	5%	100%
		Objetivo 8	10%	2%	15%	0%	30%	20%	35%	100%
		Objetivo 9	50%	10%	20%	20%	0%	5%	15%	100%
Personal	20%	Objetivo 10	50%	10%	30%	0%	0%	15%	55%	100%
					20%	16%	12%	28%	23%	

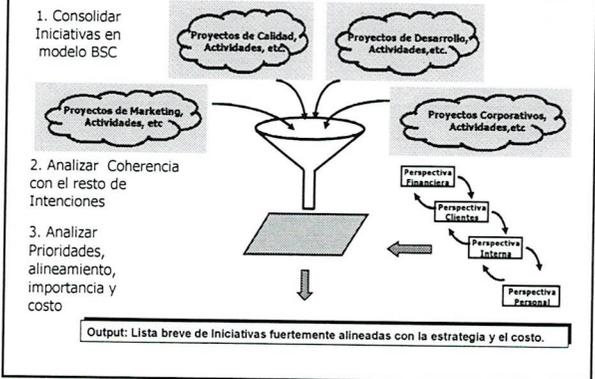
  

INICIATIVAS	IMI - Importancia Iniciativa	COI - Costo Iniciativa (Miles \$)	PRI - Prioridad Iniciativa	Presupuesto Disponible (Miles \$)
Iniciativa 1	20%	\$1.55	0.371818	4.400
Iniciativa 2	16%	\$1.30	0.124615	4.100
Iniciativa 4	25%	\$2.46	0.112520	1.600
Iniciativa 3	12%	\$1.55	0.084242	0.140
Iniciativa 5	23%	\$1.80	0.081053	0.140

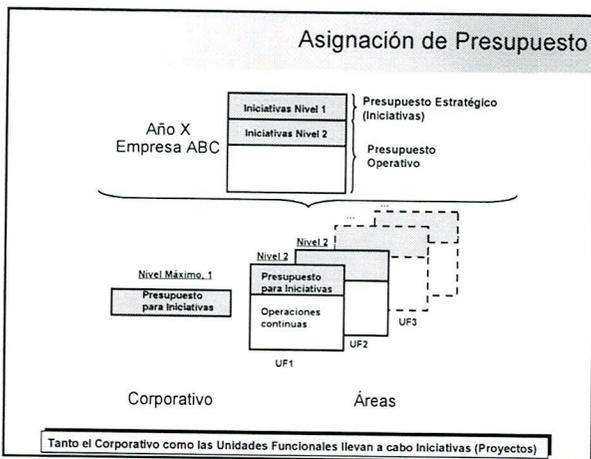
Presupuesto Aprobado (miles \$): 6.00

AL: Alineamiento de cada iniciativa respecto al cumplimiento del Objeto Estratégico

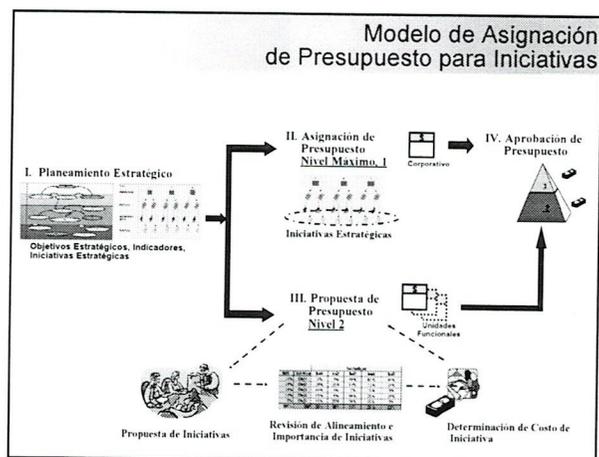
### Priorización de Iniciativas



### Asignación de Presupuesto



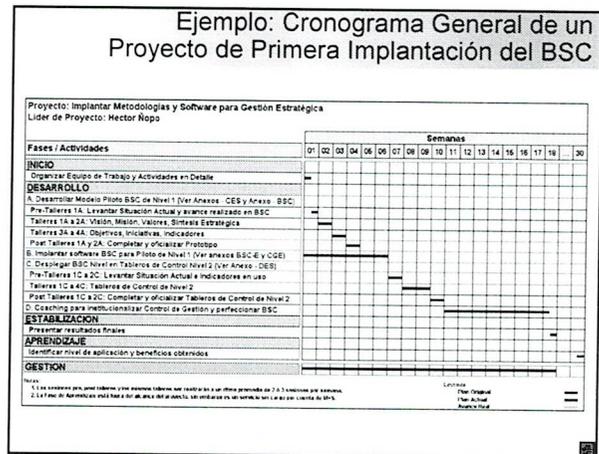
### Modelo de Asignación de Presupuesto para Iniciativas



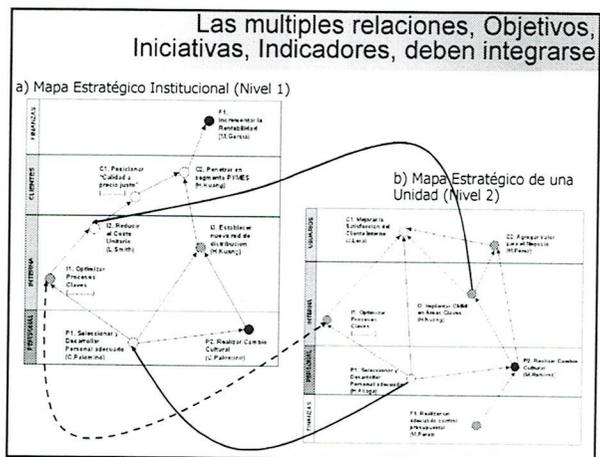
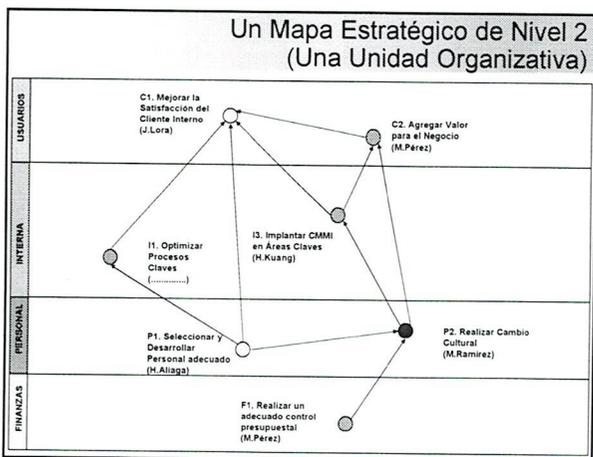
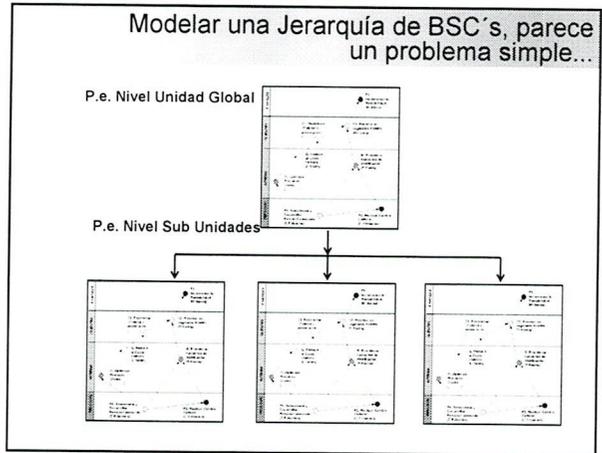
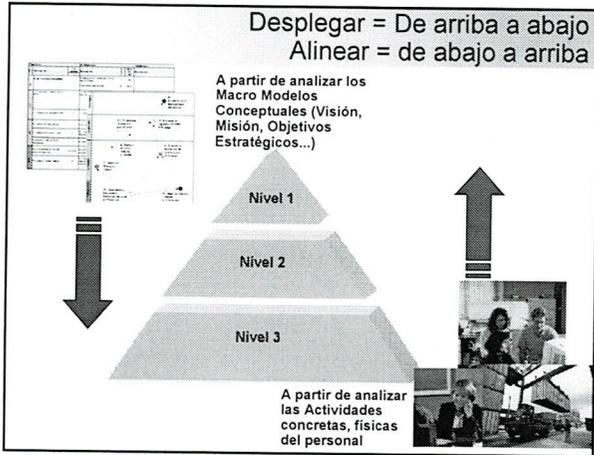
Formato: Ficha de Iniciativa (Proyecto)						
● 11.1 Implementar control de procesos			Índice de Plazos: 0.00			
Descripción:		Desarrollar Mapa de Procesos, determinar indicadores e iniciativas y definir procedimientos para controlar los resultados mensualmente				
Responsable:		Paz Definió				
Entregables / Resultados:		Mapa y Matriz de Procesos MS Excel con Control de Procesos Ficha de Procedimiento para Control de Procesos				
Fase Genérica	Actividad	Responsable	%	Presupuesto (S.)	Fecha de Término	Valor Usado (Avance)
Inicio	● Contratar servicio de consultoría	A. Salazar	10%	16,000	15.01.05	100%
	● Definir equipos de trabajo	Paz Definió	10%	0	20.01.05	100%
Desarrollo	● Desarrollar Mapa y Matriz de Procesos	Paz Definió	25%	0	20.11.05	100%
	● Elaborar MS Excel con información de Procesos	Paz Definió	25%	4,000	5.01.05	100%
	● Elaborar Procedimiento para Control de Procesos	Paz Definió	20%	0	15.01.05	100%
Estabilización	● Realizar primera reunión mensual de Control de Procesos	Interim General	10%	1,000	7.01.06	100%
	●			100%	21,000	7.01.06

Dinámica: Ficha de Iniciativa (Proyecto)						
●			Índice de Plazos: 0.00			
Descripción:						
Responsable:						
Entregables / Resultados:						
Fase Genérica	Actividad	Responsable	%	Presupuesto (S.)	Fecha de Término	Valor Usado (Avance)
Inicio	●					100%
	●					100%
Desarrollo	●					100%
	●					100%
	●					100%
Estabilización	●					100%
	●					100%

Contenido	
1.0	Introducción
2.0	Análisis y Creación Estratégica
3.0	Balanced Scorecard (BSC)
4.0	Modelamiento de Objetivos y Mapa Estratégico
5.0	Modelamiento de los Indicadores y Metas
6.0	Modelamiento de las Iniciativas
7.0	Despliegue e Implantación
8.0	Comité de Control de Gestión







## Las Matrices simplifican el análisis para el Alineamiento / Despliegue

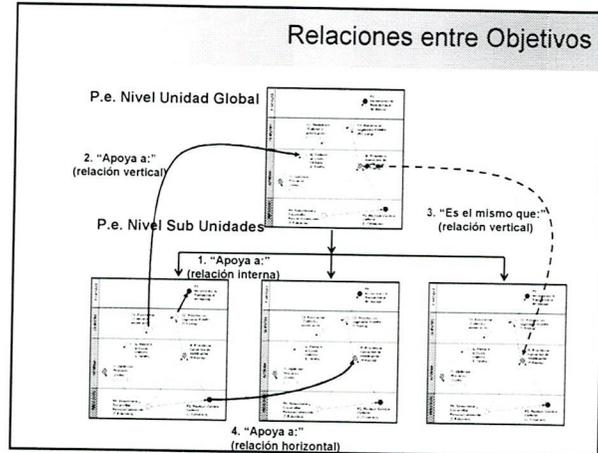
a) Matriz Estratégica Institucional (Nivel 1)

Objetivos	Indicadores
Descripción	Descripción
C1. Posicionar "Calidad a precio justo"	C2. La Percepción del concepto mercado
C2. Posicionar en segmento PYMES	F1. Participación de mercado
I1. Optimizar Procesos Claves	H1. Aumentar productividad en los Procesos Claves
I2. Reducir el Costo Unitario	I2. La Costo Unitario Promedio
I3. Establecer nueva red de distribución	C2. Puntos de distribución
P1. Seleccionar y Desarrollar Personal adecuado	P1. La Personal que cumple con perfil de puestos
P2. Realizar Cambios Culturales	P2. La Validación de conceptos presentaciones de la nueva organización

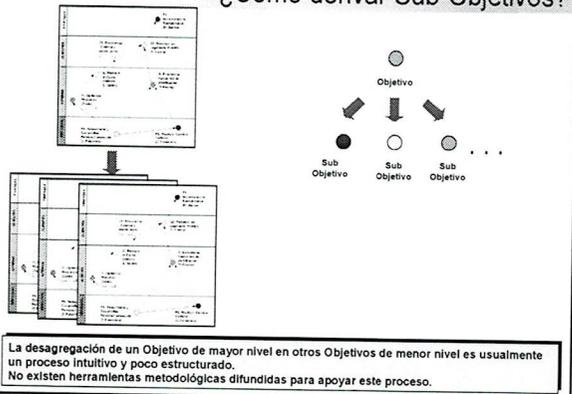
b) Matriz Estratégica de una Unidad (Nivel 2)

Objetivos	Indicadores	Alineamiento
Descripción	Descripción	
C1. Mejorar Satisfacción del Cliente (en Tiempo y Costo)	C2. Mejorar Satisfacción del Cliente (en Tiempo y Costo)	→
C2. Asegurar Valor para el Negocio (Rentabilidad)	F1. Asegurar Valor para el Negocio (Rentabilidad)	→
I1. Optimizar Procesos Claves	I1. Optimizar Procesos Claves	→
I2. Implementar CAMB en Areas Claves	C1. Implementar CAMB en Areas Claves	→
P1. Seleccionar y Desarrollar Personal adecuado	H1. P2: C1	→
P2. Realizar Cambios Culturales	I1. P2	→

## Relaciones entre Objetivos



## Relaciones de alineamiento estratégico ¿Como derivar Sub-Objetivos?



## Herramienta de modelamiento (1)

Mapa Estratégico Institucional (INS) - Modelo Tabular

Objetivos		
(1) Cod.	Descripción	Integración Interna
F INS.F1	Incrementar el Valor Económico	
C INS.C1	Incrementar Fidelidad de Clientes	INS.C2
C INS.C2	Incrementar Rentabilidad por Cliente	INS.F1
C INS.C3	Lograr Percepción de Calidad	INS.C1; INS.C4
C INS.C4	Incrementar la Venta Cruzada	INS.C2
I INS.I1	Mejorar Procesos Claves	INS.C3; INS.I3
I INS.I2	Realizar Campañas Comerciales Constantes	INS.C1; INS.C4
I INS.I3	Reducir el Costo Unitario	INS.C2
P INS.P1	Capacitar al Personal	INS.I1
P INS.P2	Motivar al Personal	INS.P1; INS.C1

(1) Se refiere a las Perspectivas: F = Financiera, C = Clientes, I = Interna, P = Personal



## 7.0 Despliegue e Implantación

### 7.1 Indicadores Operacionales - Proyectos

### 7.2 Indicadores Operacionales - Procesos

### 7.3 Indicadores Operacionales - Unidades

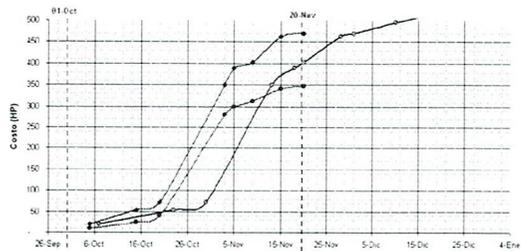
### 7.4 Indicadores Operacionales - Roles

## ¿Qué es el Valor Obtenido o Earned Value?

- El Valor Obtenido tiene un lenguaje propio.
- La actividad se mide en términos monetarios en vez de medirlo en términos de tiempo.
- Maneja tres términos:
  - Costo Presupuestado del Trabajo Programado (CPTP): es el presupuesto del proyecto.
  - Costo Real del Trabajo Realizado (CRTR): Es lo que costó realizar el proyecto.
  - Costo Presupuestado del Trabajo Terminado o Realizado (CPTR): Es el monto en dinero presupuestado que corresponde al trabajo terminado o realizado.
- El CPI (Índice de performance en Costo) y el SPI (Índice de performance en Tiempo) son indicadores que me permiten medir cómo está el proyecto.

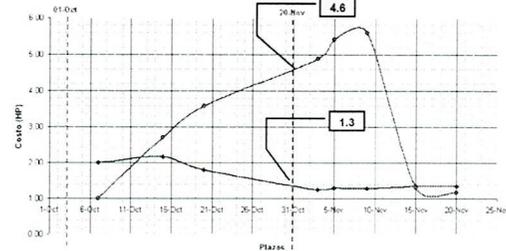
## Control de Avance de un Proyecto aplicando conceptos de Earned Value

Analisis del Avance aplicando Earned Value - Scenario 3



## Control de Avance de un Proyecto aplicando conceptos de Earned Value

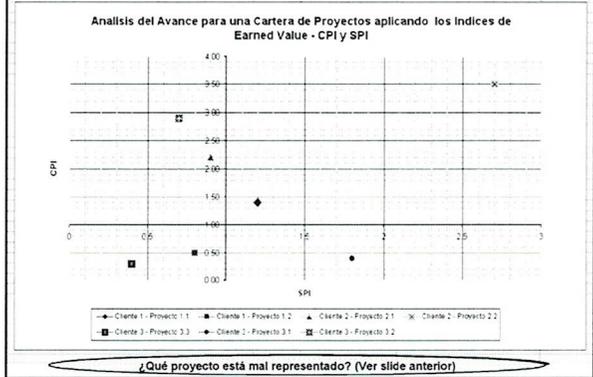
Analisis del Avance aplicando Indicadores de Earned Value - Scenario 3



### Control de Avance de una Cartera de Proyectos aplicando Earned Value

Datos para analisis de una Cartera		
Proyecto	CPI	SPI
Cliente 1 - Proyecto 1.1	1.4	1.2
Cliente 1 - Proyecto 1.2	0.8	0.5
Cliente 2 - Proyecto 2.1	2.2	0.9
Cliente 2 - Proyecto 2.2	3.5	2.7
Cliente 3 - Proyecto 3.3	0.3	0.4
Cliente 3 - Proyecto 3.1	0.4	1.8
Cliente 3 - Proyecto 3.2	2.9	0.7

### Control de Avance de una Cartera de Proyectos aplicando Earned Value



### Tablero de Control - Proyectos

CLIENTES (perspectiva)			
C1. Posicionar la marca en el nuevo mercado objetivo (Objetivo) F.Gomez			
Indicadores:			
▼ C1.A Incremento mensual en número de recepciones del boleto digital M.Fernandez	N	50	40
Iniciativas:			
▼ C1.1 Realizar campaña para reclutamiento de conferencias	M.Fernandez	%	15-Ene 28
▼ C1.2 Lanzar Boleto Digital (C)	L.Fernandez	%	28-Abr 27
▼ C1.3 Realizar taller Web Site	F.Gomez	%	28-Feb 15
C2. Lograr percepción de mayor valor a precio equivalente (Objetivo) L.Fernandez			
Indicadores:			
▼ C2.A Puntuación en Encuesta de Percepción	R.Fernandez	%	75 20
Informar al personal nuevas pautas			
Promocionar caso de éxito con el cliente ABC			
▼ C2.B Índice de cumplimiento para Indicadores de Control de Calidad	R.Fernandez	%	90 45
Iniciativas:			
▼ C2.1 Realizar Investigación de la Competencia	F.Gomez	15-Ene	20%
Obtener datos generales y cargar al CTN			
▼ C2.2 Implementar Encuesta de Percepción Global	M.Fernandez	20%	5-Ene 100%
Llenar Fichas de Producto-Servicio			
▼ C2.3 Realizar Rotación de Evaluación Agentes y oficializar acciones	M.Fernandez	50%	28-Dic 0%
▼ C2.4 Realizar Rotación de Evaluación Agentes y oficializar acciones	F.Gomez	30%	15-Ene 0%
▼ C2.5 Realizar Encuesta de Percepción Global	F.Gomez	%	28-Mar 22
▼ C2.6 Realizar evaluaciones de Control de Calidad	R.Fernandez	%	30-Jun 17

### 7.0 Despliegue e Implantación

7.1 Indicadores Operacionales - Proyectos

7.2 Indicadores Operacionales - Procesos

7.3 Indicadores Operacionales - Unidades

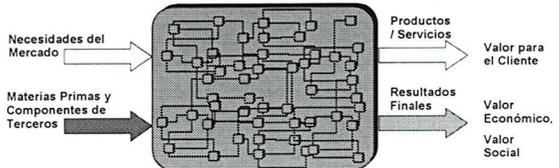
7.4 Indicadores Operacionales - Roles

**Las organizaciones son sistemas compuestos por diversos elementos**

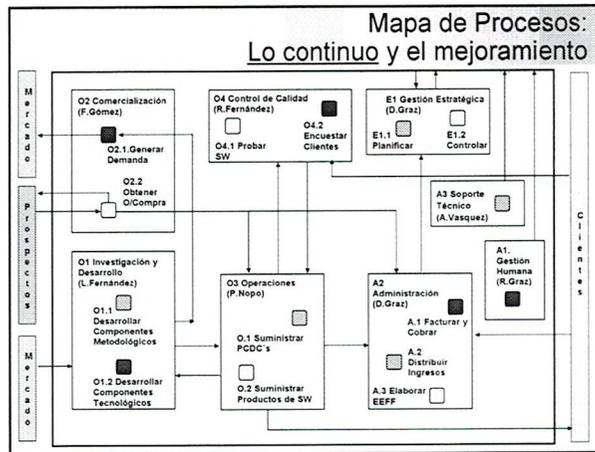
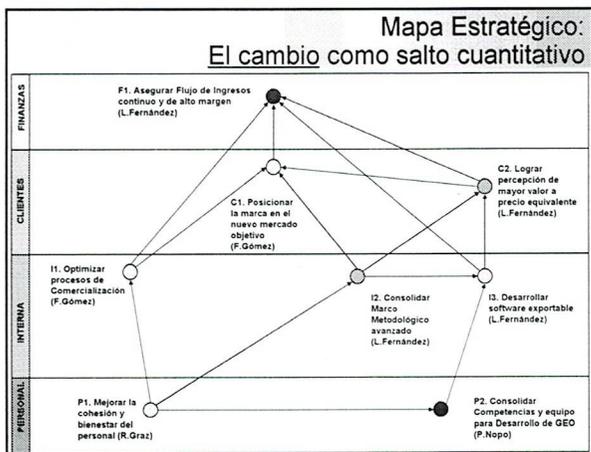


Los resultados finales e intermedios de una empresa son obtenidos mediante **Procesos**. Los **Sistemas de Calidad** (ISO, Malcolm Baldrige, EFQ...) y los enfoques sistemáticos de mejora, **SIEMPRE** empiezan por analizar los **Procesos**.

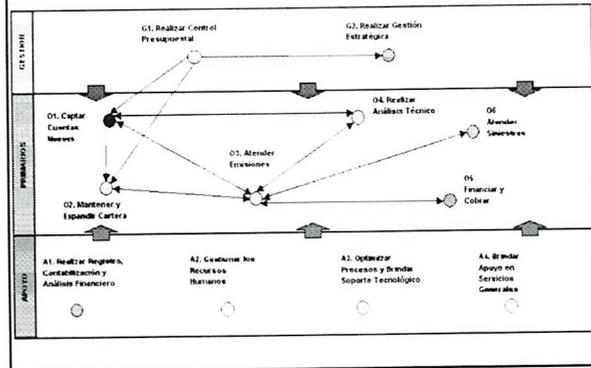
**Es muy útil ver a las organizaciones como sistemas de procesos**



Una empresa es tan eficiente y eficaz como son sus procesos. Los procesos son la materialización de todo elemento organizativo. Todo cambio organizativo se manifiesta como cambio en procesos.



Formato: Mapa de Procesos en formato similar al Mapa Estratégico



Formato: Matriz de Procesos en formato similar a la Matriz Estratégica

Proceso	Indicadores			Iniciativas		
	Descripción	Descripción	Unidad	Límite Mínimo	Límite Máximo	Descripción
G1. Realizar Control Presupuestal	G1.1. Avance en la ejecución de la asignación presupuestal	G1.1. Avance en la ejecución de la asignación presupuestal	%	85	100	G1.1. Implementar nuevos procedimientos de control de gastos presupuestal
G2. Realizar Gestión Estratégica	G2.1. Número de Reclamaciones de Gestión Estratégica e Inicial	G2.1. Número de Reclamaciones de Gestión Estratégica e Inicial	N	10	12	G2.1. Revisar las reclamaciones de Control de Gestión
O1. Captar Clientes Nuevos	O1.1. Clientes nuevos	O1.1. Clientes nuevos	MON	100		
O2. Mantener y Expandir Cartera	O2.1. Crecimiento Esperado	O2.1. Crecimiento Esperado	%	10		
O3. Atender Errores	A3.1. Política de atención de errores de servicio	A3.1. Política de atención de errores de servicio	%	100		
O4. Realizar Análisis Técnico	A4.1. Política de atención de errores de servicio	A4.1. Política de atención de errores de servicio	%	100		
O5. Atender Suscripciones	A5.1. Satisfacción de clientes	A5.1. Satisfacción de clientes	%	100		
A1. Realizar Registro, Contabilización y Análisis Financiero	A1.1. Satisfacción de clientes	A1.1. Satisfacción de clientes	%	100		
A2. Gestionar los Recursos Humanos	A2.1. Satisfacción de clientes	A2.1. Satisfacción de clientes	%	100		
A3. Optimizar Procesos y Brindar Soporte Tecnológico	A3.1. Satisfacción de clientes	A3.1. Satisfacción de clientes	%	100		
A4. Brindar Apoyo en Servicios Generales	A4.1. Satisfacción de clientes	A4.1. Satisfacción de clientes	%	100		

Un Cuadro de Mando más Integral: El control de las actividades continuas

Cuadro de Mando Integral				
Centro de Resultados: M+S				
Evaluación:	Responsable	UN	ME	AV
28/02/2005				
Control Estratégico				
FINANZAS (Perspectiva)				
CLIENTES (Perspectiva)				
INTERNA (Perspectiva)				
PERSONAL (Perspectiva)				
Control de Procesos				
PRIMARIOS (Grupo)				
P1 Investigación y Desarrollo (Macro Proceso)		L.Fernández		
Indicadores:				
O1. La Fecha de inicio de proyectos nuevos (Factoración total (de cada))				
		15	7	
Iniciativas:				
O1.1. Formalizar Metodología para MD (Iniciativa)				
P2 Comercialización (Macro Proceso)		F.García		
P3 Operaciones (Macro Proceso)		P.Mayo		
P4 Control de Calidad (Macro Proceso)		R.Fernández		
APOYO (Grupo)				
GESTION (Grupo)				

## 7.0 Despliegue e Implantación

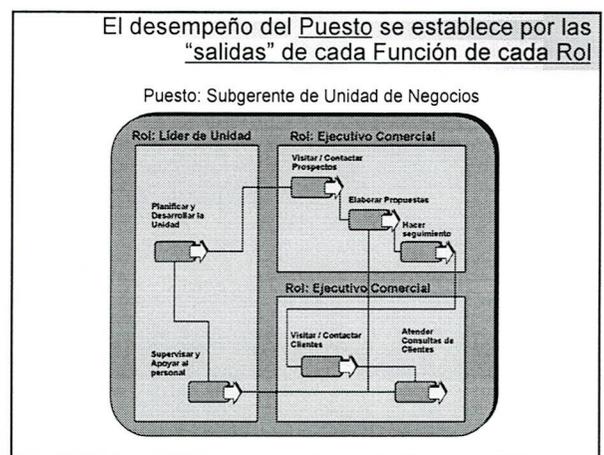
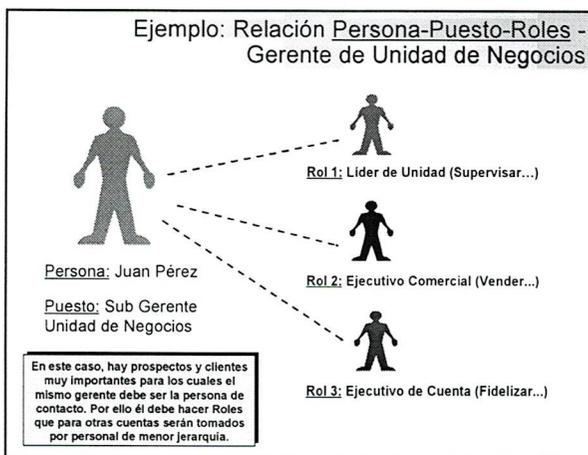
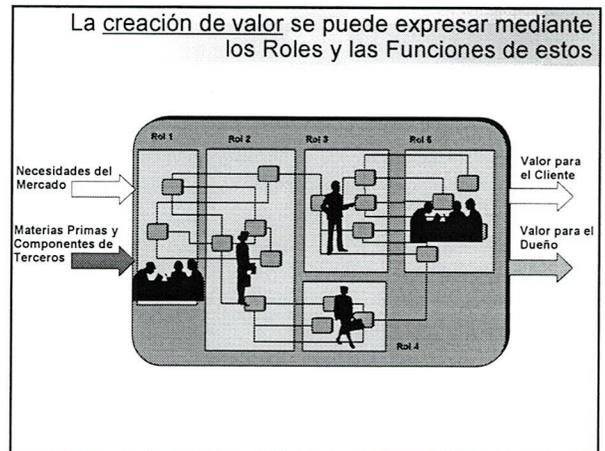
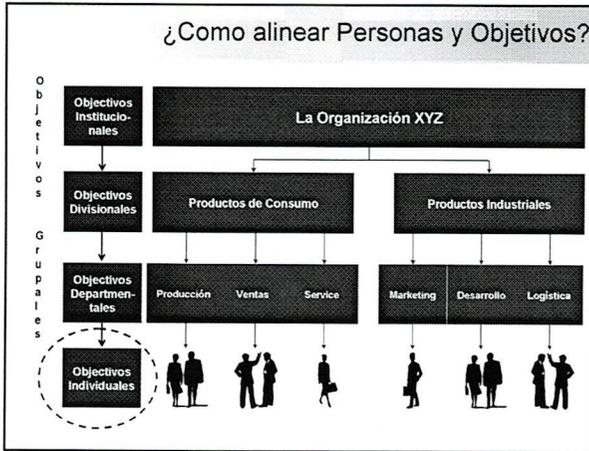
7.1 Indicadores Operacionales - Proyectos

7.2 Indicadores Operacionales - Procesos

7.3 Indicadores Operacionales - Unidades

7.4 Indicadores Operacionales - Roles





## Conectando las Responsabilidades con los Límites para el Componente Variable

Descripción de Responsabilidades del Puesto (DRP)

Puesto:                       
SUB GERENTE COMERCIAL

Responsable:                       
J. PEREZ

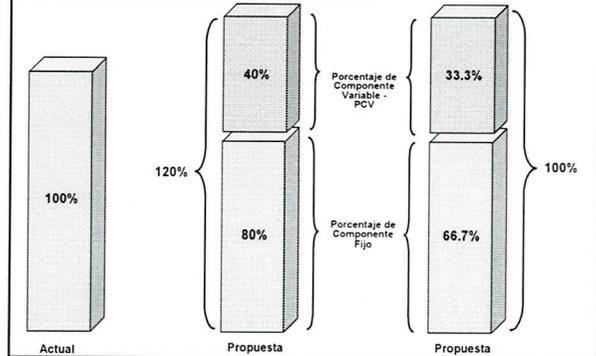
Roles	Funciones / Responsabilidades	Indicadores Individuales (a Nivel de Rol)		
		Descripción	Unidad	Meta / Mínimo
Líder de Unidad	Planificar y Desarrollar la Unidad	Evaluación de Subordinados (360°)	%	80 / 60
	Supervisar y apoyar desempeño del personal	Cumplimiento de Iniciativas Estratégicas	%	100 / 85
Ejecutivo Comercial	Verificar, contactar prospectos	Cuenta de Ventas	RUS\$	500 / 500
	Crear nuevas cuentas			
	Realizar Seguimiento			
Ejecutivo de Cuenta	Verificar cuentas Clientes	Antigüedad promedio de clientes	años	2,5 / 1,5
	Atender Consultas de Clientes			

De herramientas de Gestión Estratégica (P.e. Balanced Scorecard) o Gestión Operacional (P.e. Indicadores de Proceso)

Indicadores Grupales (a nivel Unidad - Empresa)		
Descripción	Unidad	Meta / Mínimo
M. Contribución UN. Nro. empleados	RUS\$	120 / 100
EBIOTA Cooperativo	%	25 / 22,5

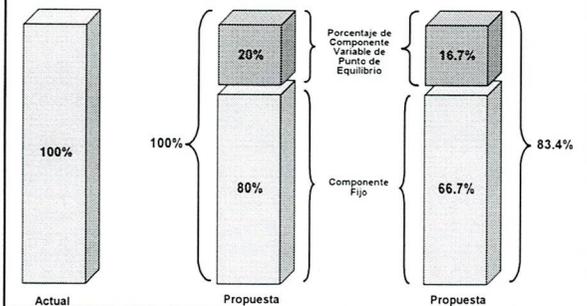
## Ejemplo: Propuesta para hacer atractivo el cambio de remuneración fija a variable

A pesar de tener un Componente Fijo del 66.7%, la Remuneración Total Máxima puede ser mayor en 20% a la Actual.

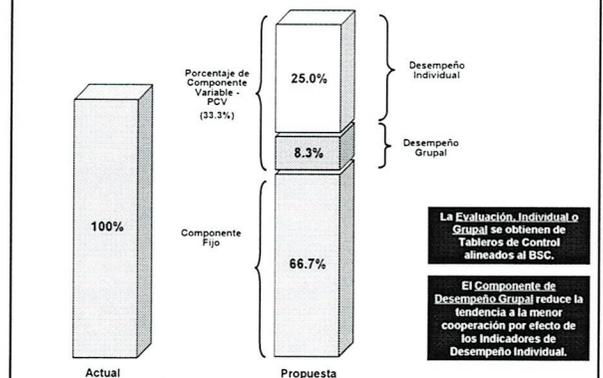


## Ejemplo: Componente variable que iguala la situación actual y la propuesta

Las Metas deben fijarse cuidadosamente de manera que con un desempeño similar al actual, el Componente Variable llegue a ser el 16.7% de la Remuneración Total Máxima. En este caso no existirá sobre costo y la ventaja es que el desempeño estará mejor orientado.



## Ejemplo: Sub Componentes de la Remuneración Variable

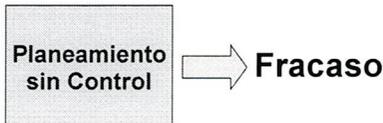




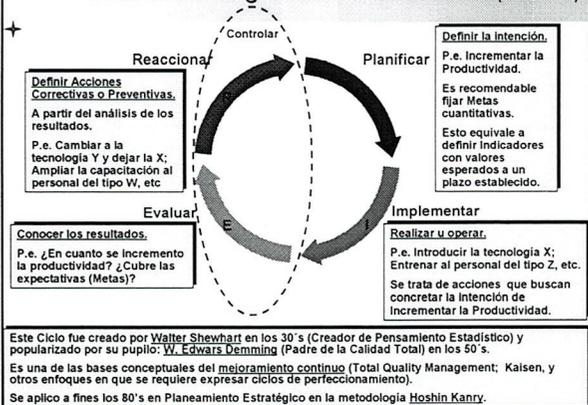
**Contenido**

- 1.0 Introducción
- 2.0 Análisis y Creación Estratégica
- 3.0 Balanced Scorecard (BSC)
- 4.0 Modelamiento de Objetivos y Mapa Estratégico
- 5.0 Modelamiento de los Indicadores y Metas
- 6.0 Modelamiento de las Iniciativas
- 7.0 Despliegue e Implantación
- 8.0 Comité de Control de Gestión

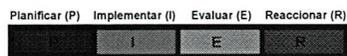
**Lo que dicen las experiencias**



**Ciclo Demming: Plan Do Check Act (PDCA)**

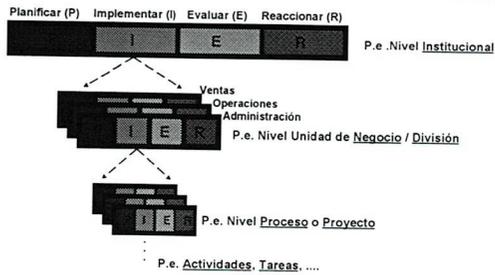


**Fases de Ciclo de Demming como secuencia**



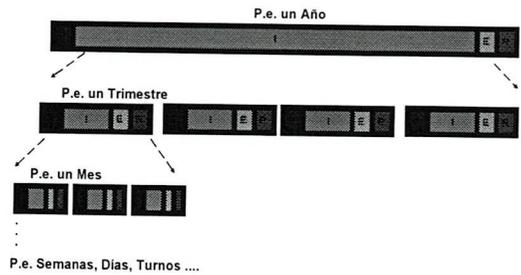
¿Cuál de las cuatro fases es más importante: Planificar, Ejecutar, Evaluar o Reaccionar?

### Anidamiento por Niveles de Abstracción



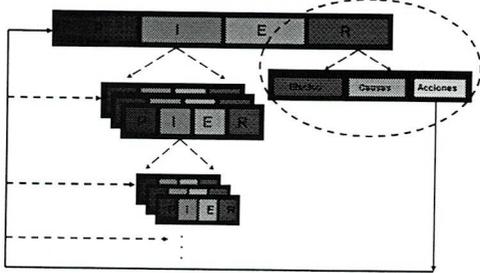
Desde el nivel de Gestión Estratégica hasta el de la Gestión del Tiempo Personal, el ciclo de Demming puede servir como base para el Control y el Mejoramiento.  
Se puede bajar hasta la Agenda Personal: El típico planeamiento del ToDo diario.  
Se debe de usar el mínimo número de niveles buscado maximizar la eficacia (ejecución concreta) y a la vez minimizando los costos en gestión.

### Anidamiento por periodos de control



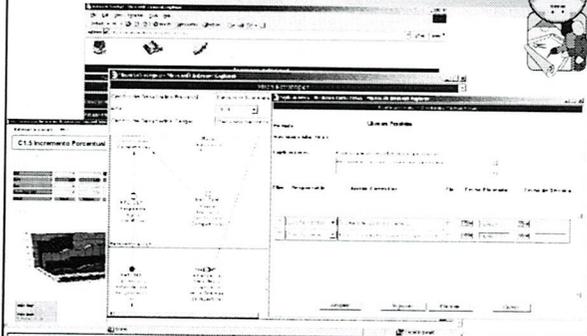
Desde el nivel de Gestión Estratégica hasta el de la Gestión del Tiempo Personal, el ciclo de Demming puede servir como base para el Control y el Mejoramiento.  
Se puede bajar hasta la Agenda Personal: El típico planeamiento del ToDo diario.  
Control de Avance = Mensual. Revisión de Formulación Estratégica = Trimestral. Revisión de la Estrategia Organizativa = Anual.

### Fase Reaccionar: Análisis causa-efecto y definición de acciones correctivas/preventivas



La fase **Reaccionar** es especialmente importante pues propicia el **Aprendizaje Organizativo**. Para ello conviene profundizar en el análisis antes de pasar a un nuevo ciclo. Las Acciones Correctivas o Preventivas pueden ser de tipo estratégico u operacional. Bien pueden corresponder a niveles muy específicos como P.e. Felicitar al empleado X, O a niveles de mayor abstracción, como P.e. Rediseñar las Areas A y B (y sólo después retornar a la intención de Incrementar la productividad).

### Apoyo con software especializado



Los productos de software especializados facilitan una implantación completa del modelo BSC. Automatizan la carga de datos periódica, la configuración de alertas e informes. Simplifican el procesamiento de Indicadores y el análisis del cumplimiento de Objetivos, Metas e Iniciativas. Usualmente permiten el acceso a los sistemas operacionales en busca de mayores detalles.

## Un Tablero de Control simple usando Hojas Electrónicas



### Cuadro de Mando Integral

Centro de Resultados: M+S  
Mes de Evaluación: Junio 2005

#### Control Estratégico

**FINANZAS (Perspectiva)**

**+** F1. Maximizar el valor del negocio (Objetivo) L. Ferrández

Indicadores:

	Unid.	Meta	Real	V.	
± F1a. Margen de Contribución a Gastos Operacionales	K. Riski	%	50	54	25

Iniciativas:

	Término	Plazo
± F1.1 Redefinir el Procedimiento de Cobranzas	J. Perez	05-Dic-05 0.20

**MERCADO (Perspectiva)**

**+** M1. Lograr recordación en el nuevo mercado objetivo (Objetivo) F. Gomez

Indicadores:

	Unid.	Meta	Real	V.	
± M1a. Índice de recordación	L. Garcia	%	75	60	75

Iniciativas:

	Término	Plazo
± M1.1 Implementar Evaluación Periódica del Mercado	C. Rodriguez	15-Sep-05 1.00

Para iniciarse en BSC podría bastar usar hojas electrónicas. Los valores de los Indicadores permiten evaluar si los Objetivos se cumplen o no. Las comparaciones de dichos valores con las Metas pueden facilitarse al usar el concepto de "semáforo" para mostrar los desvíos significativos (rojos).

## Agenda / Acta de Reunión

Agenda CGE-2005-03 / Acta CGE-2005-02

Reunión: Comité de Control de Gestión  
Participantes: J. Duñas, M. Ojeda...

Fecha: 7/4/2005  
Auspante: J. Perez...

- Seguimiento Acciones Correctivas y Preventivas acordadas en la reunión anterior
 

Indicador / Iniciativa	Acción Correctiva / Preventiva	Responsable	Fecha	Estado
C2.2 Índice de satisfacción de clientes	Realizar informe a nivel mensual	J. Perez	12 Mar	●
C2.3 Índice de Reducción de Quejas del Cliente	Implementar Tabla de causas de quejas	J. Perez	5 Mar	●
C2.4 Implementar Plan de Integración	Trabaja en el desarrollo del plan	J. Perez	15 Mar	○
C2.5 Índice de satisfacción de clientes	Realizar cuestionario al personal de atención al cliente	M. Garcia		
C2.6 Índice de satisfacción de clientes	Realizar cuestionario al personal de atención al cliente	R. Cobarrubias	18 Mar	
C2.7 Índice de Reducción de Quejas del Cliente	Actualizar un plan de acciones	R. Cobarrubias		
C2.8 Implementación Plan de Integración	Elaborar Manualización de trabajo	R. Cobarrubias		
- Análisis Grupal de Objetivos en Rojo - Indicadores e Iniciativas  
(Revisar el Cuadro de Mando Integral y definir: a) Las normas Acciones Correctivas y Preventivas y b) Acciones generales)
 

**¿Por qué obstruye (¿Qué/No) implementación específicas? Se ofrecen los de más de 12 meses de antigüedad:**

CGE 2005-01 Se prioriza por acción, revisar la nueva política antes de...  
CGE 2005-011 La prioridad que tenga más tarde invitará la factura de los recibos y boletines  
CGE 2005-02 Se cambiará el nombre de comité a...

## Los Comités de Gerencia: Elemento Clave para el Control

- ¿Cual debe ser la Agenda?  
Para que los problemas operativos no la copen y dejen espacio para el Control del Plan Estratégico
  - 1ro la Estrategia, 50% del tiempo de asignado por lo menos
  - Otra alternativa: Tener un Comité específico para revisión del Cuadro de Mando Integral ("Comité de Control Estratégico" o "Comité de Control de Gestión" o "Comité de Balanced Scorecard", Etc)
- ¿Y si el plan tiene componentes aún imprecisos o incorrectos (Objetivos, Indicadores, Iniciativas)?  
Esto es parte del proceso. El Planeamiento nunca arroja un resultado perfecto. Las reuniones de control son una extensión de dicho proceso.



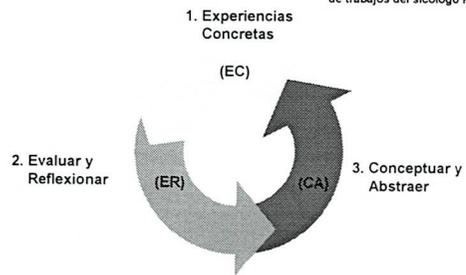
## ¿Qué información analizar en los Comités de Control?

- Para asegurar que no se consuma tiempo innecesario y a la vez mantener el enfoque en la intencionalidad relevante:
  - Profundizar en Indicadores e Iniciativas donde hay **semáforos en rojo**. Analizar dando especial importancia a identificar **causas** principales por las cuales no se está logrando la meta. Luego definir **Acciones Correctivas** que ataquen tales causas.
  - Luego si el tiempo lo permite, revisar los semáforos en amarillo y luego los verdes. Definir en esos casos **Acciones Preventivas** cuando sea necesario.
  - Al **iniciar la próxima reunión**, el primer punto de la agenda debe cubrir la revisión de las **Acciones Correctivas y Preventivas**, ordenadas por Responsable (Sólo como datos complementarios: Indicador o Iniciativa)

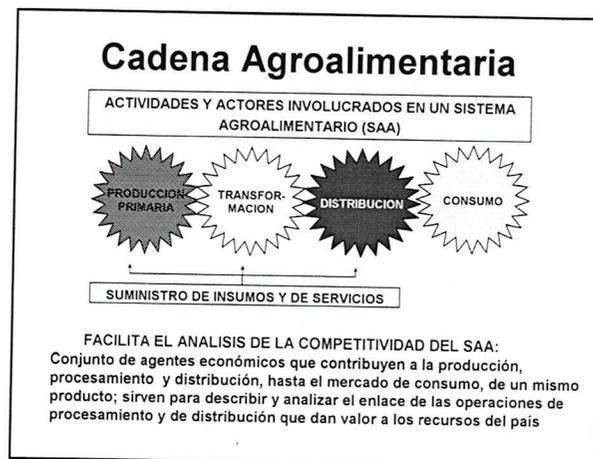
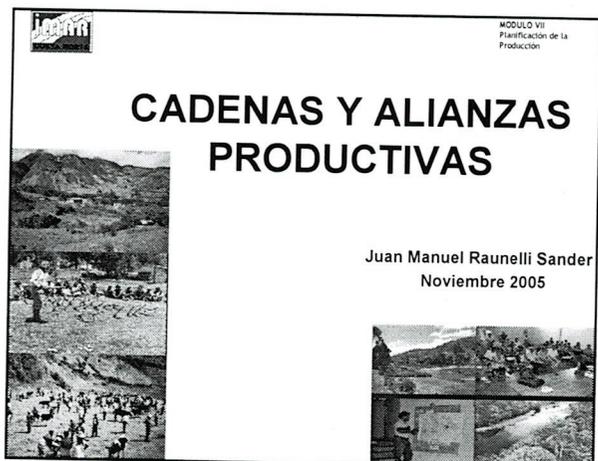


## Modelo del Ciclo de Aprendizaje\*

\* Adaptación de M+S a partir de trabajos del psicólogo Richard Kolb



Procesos Cíclicos de este tipo están presentes en todo momento de nuestras vidas. No siempre se realizan de modo consciente. Al hacerlo de modo consciente se puede gestionar y optimizar.



### ¿Que son las Alianzas Estratégicas ?

- Acuerdos o relaciones que voluntariamente establecen dos o más actores de la cadena o sistema (no es una característica propia del sistema).
- Quienes deciden intercambiar recursos, estratégicamente.
- Por razón de su mutua dependencia para la consecución de objetivos (beneficios comunes).
- Cuya principal virtud es agregar valor (mejorar competitividad, bienestar, situación....).

G. Schuetz (modificado)

### Cadenas y “otros enlaces”

#### Cadena Productiva - Comercial/Industrial

Productores algodón → Desmotadores → Textil → Exportadores

Productores de Leche → Nestle / Gloria → Supermercados

Productores de Menestras → Industrias → Exportadores

Productores de Cebollas → Exportadores → Importadores

## **Cadenas y “otros enlaces”** (continuación)

**Clusters o Conglomerados:** Aglomeraciones espaciales de firmas de proveedores y de servicios, alrededor de empresas líderes, especializadas (confecciones, automóviles,...)

Informática en Silicon Valley  
Industrial Textil Alpauera en Arequipa.  
Conservas de Espárrago en Trujillo  
Procesamiento de Mango en Piura  
Ingenios Azucareros en Lambayeque

## **Cadenas y “otros enlaces”** (continuación)

**Distritos Industriales,** con predominancia de pequeñas y medianas empresas, una densa red de transacciones y marcada división del trabajo, combinando competencia y cooperación (“coopetition”)

Artesanía en Catacaos  
Cuero en Trujillo  
Cerámica en Italia  
Gamarra Textil en Lima

## **Cadenas y “otros enlaces”** (continuación)

**Cadenas Globales de Producto (Global Commodity Chains)** cuentan con amplia red de abastecedores y compradores en varios países y continentes.

Industria automotriz y electrónica.

## **Cadenas y “otros enlaces”** (continuación)

**Cadenas Globales de “Gerencia o Conocimiento” (Global Management – Knowledge Commodity Chains)**

Nike y Liz Clairbone no poseen plantas y se concentran en diseño y marketing.

## COMPETITIVIDAD

“ CAPACIDAD DE UNA CADENA PARA ESTAR PRESENTE O PERMANECER EN EL MERCADO A TRAVES DEL TIEMPO ”

## COMPETITIVIDAD

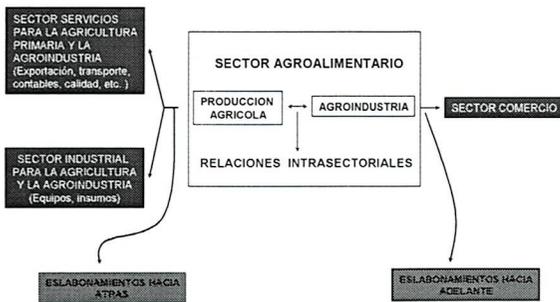
La Organización Gerencial

¿Cuáles son los elementos que permiten desarrollar ventajas competitivas para la unidad productiva?

- Organización interna : Recursos Humanos, Tecnología, Sanidad, información y estrategia competitiva de largo plazo.
- Relación con proveedores : Mercado de Servicios Sanitarios, Tecnológicas e insumos financieros, bursátiles, seguros, almacenaje, marketing, transportes, riego, tierras.
- Relación con consumidores : Desarrollo de alianzas estratégicas y de servicio al cliente, acuerdos de comercialización o de producción (formales e informales, verticales u horizontales, locales, nacionales e internacionales).

J. CARO

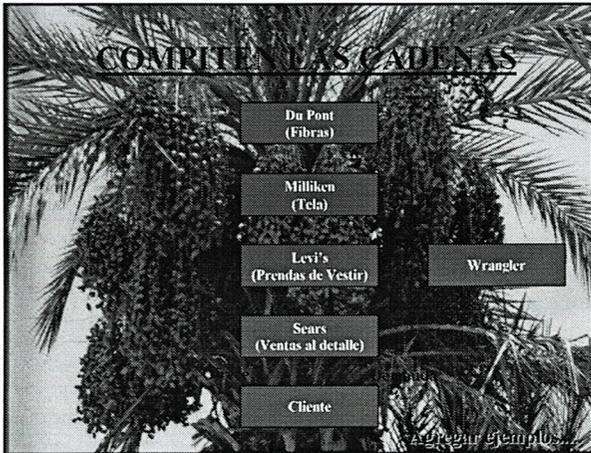
### ASPECTOS GENERALES DE UN PACTO DE COMPETITIVIDAD



POMAREDA, C.

### EL PESO DE LA AGROCOMPETITIVIDAD

El producto de la tierra sólo aporta, en promedio, entre el 5% y el 15% del valor de los bienes finales a disposición de los consumidores. De suerte que el peso de su competitividad yace sobre todo en el 95% o el 85% restante del trecho de agregación de valor. Por tanto, carece de sentido calificar aisladamente al productor primario de competitivo o ineficiente frente al mercado.

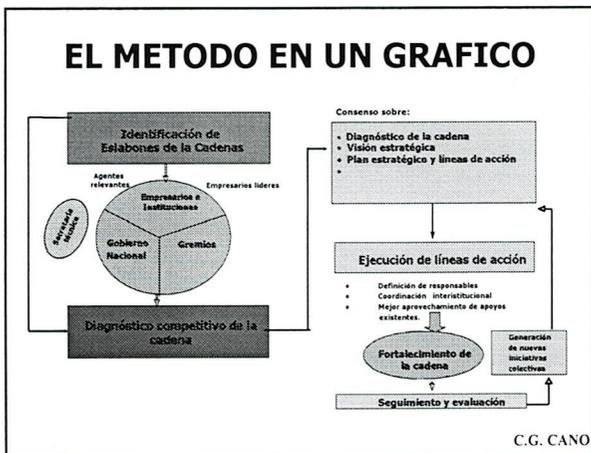


## ACUERDOS DE COMPETITIVIDAD

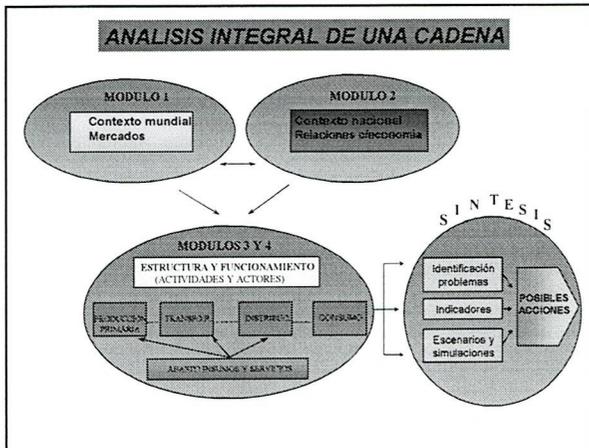
Se han abandonado las políticas sectoriales propias de economías cerradas, sin que halla surgido un sustituto eficaz para fomentar la competitividad. Ello resulta grave porque el mero funcionamiento de los mercados no basta para encarar los temas básicos en materias tecnológicas, empresariales, de recursos humanos y de posicionamiento internacional que respondan a los retos de la llamada Nueva Economía.

Una herramienta indicada para ello son los Acuerdos de Competitividad, los cuales, además, conforman, en esencia, un método idóneo y exitoso para construir tejidos de CONFIANZA entre los diversos agentes de las cadenas productivas.

C.G. CANO



C.G. CANO



### Factores de Éxito para construir Alianzas o Acuerdos de Competitividad

- Información ampliamente diseminada y de libre acceso para todos los actores, sobre el funcionamiento de los mercados (y otros aspectos...).
- Un amplio grado de coincidencia sobre diagnóstico de los problemas a resolver (y oportunidades por aprovechar) y las posibles soluciones (capacidad para formular estrategias).
- Una expectativa compartida de que los beneficios de construir la Alianza serán mayores que sus costos (y que sean distribuidos entre las partes...).
- Certidumbre (confianza) sobre la capacidad de las partes involucradas para cumplir con los compromisos adquiridos.

G. Schueltz - C. G. Cano (modificado)

### Factores de Éxito para construir Alianzas o Acuerdos de Competitividad (cont...)

- Capacidad (flexibilidad) para Innovar en la adaptación de los mecanismos a los diferentes cambios del entorno.
- La disposición para aprender, abrirse a otras ideas y pensar de manera diferente sobre la solución de los problemas, así como para concertar con otros actores de la cadena.
- El compromiso de los actores para invertir su tiempo en el proceso (Liderazgo).
- Una Secretaria Técnica o “Esquina Neutral” puede facilitar el proceso.

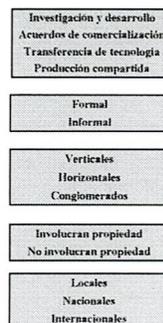
G. Schueltz - C. G. Cano (modificado)

### BENEFICIOS PARA PEQUEÑAS EMPRESAS Y PRODUCTORES Y OTROS ACTORES

- Acceso a información y a nuevos conocimientos a mínimo costo, y comprensión sobre la estructura de su industria
- Acceso a la información sobre los reales niveles de competitividad de su industria, y sobre los cambios que se están adelantando para aumentar su competitividad.
- Desarrollo de habilidades para identificar áreas donde los pequeños pueden obtener asistencia técnica e incentivos.
- Oportunidades para influir en las discusiones y acciones que se hacen en el núcleo sobre investigación y desarrollo, capacitación, infraestructura específica, servicios, .....
- Oportunidad para contribuir a la formación de las políticas públicas sobre incentivos, negociaciones comerciales y otras
- Oportunidad para hacer alianzas con economías de escala, obtener insumos a menores precios, iniciativas de comercialización conjunta, integración, reducción del riesgo y, a la postre, ACCESO AL CREDITO POR PROYECTOS.

C.G. CANO

### Diversos Tipos de Alianzas Estratégicas



J. CARO

**¿QUÉ HACEN ALGUNOS PAÍSES RESPECTO A LA ESTRUCTURACIÓN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS EN RUBROS AGROPRODUCTORES?**

- AGREX (Israel) Se privatizó y se asoció con Egipto para exportar cítricos y paltas a países Arabes y Productos de Egipto a Europa.
- HORTIFRUT (Chile) Se instaló en México y Guatemala para ampliar temporada de exportación de Bayas a EE.UU., Europa, F. Rusa (además mango, aguacate, limas); aprovechar ventajas con Tratado de Libre Comercio (TLC) e iniciativa para A. Central y Caribe.
- Españoles (productores de espárragos) invirtieron en Perú para exportar espárrago a Europa.
- México incursiona en distribución internacional. Grupo empresarial de fruticultores compró instalaciones de Del Monte Produce.

J. CARO

**¿QUÉ HACEN ALGUNOS PAÍSES RESPECTO A LA ESTRUCTURACIÓN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS EN RUBROS AGROPRODUCTORES?**  
(continuación)

- Marketing Board-Nueva Zelanda invierte en:
  - Chile : Exp. Uva de Mesa
  - Brasil : Exp. Manzana
  - Australia: Exp. Peras
- Sudáfrica : Une sus dos Marketing Board : Cape (Unifruco) frutas templadas y Oustpan (cítricos)

J. CARO

**ELEMENTOS PARA AVANZAR HACIA CADENAS INTEGRADAS Y ALCANZAR UN ACUERDO DE COMPETITIVIDAD**

1. Motivación de actores y difusión de las ventajas de las Alianzas Estratégicas para mejorar la competitividad.
2. Generar información sobre la situación de competitividad de la cadena (Diagnóstico).
3. Creación de espacios para el diálogo y la concertación.
4. Fortalecer la capacidad de las organizaciones para construir Alianzas Estratégicas y pasar de la Estrategia a la Acción.

**CADENAS Y REFORZAMIENTO GREMIAL EN EL PERU**

PRO CITRUS – Agricultores – Asistencia Técnica – Comercio Externo ...  
IPE – Instituto Peruano del Espárrago – Agricultores – Exportadores – Asistencia Técnica – Seminarios – Comercio Externo ...  
IPA – Instituto Peruano del Algodón – Empresas Textiles – Investigación – Tecnología Agrícola – Innovación Industrial  
JUNTA NACIONAL DEL CAFÉ – Agricultores – Cooperativas – Capacitación – Comercialización ...  
COMITÉ NACIONAL DE PRODUCTORES DE ARROZ – Agricultores – Gerencia – Asistencia Técnica ...  
CONSORCIO DE PRODUCTORES DE FRUTAS .....  
ANPEAP – Asociación Nacional de Productores y Exportadores de Aceitunas – Exportadores – Agricultores – Asistencia Técnica – Comercio Externo ...  
FRIO AEREO – Exportadores – Servicio de Almacenamiento Aeropuerto ...  
APA – Empresas Avícolas – Promueven Cadena – Investigación ...  
CADENA PAPRICA – Agricultores – Exportadores – Importadores ...  
CADENA HARINA, FLORES DE MARIGOLD – Agricultores - Exportadores ...

### Campos de Acción de los Gremios

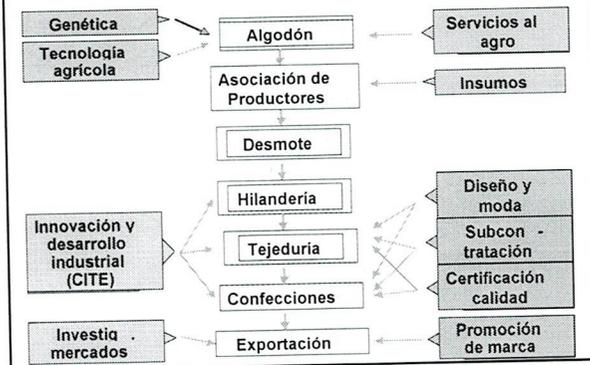
- Compras de insumos (fertilizantes y agroquímicos) y Productos.
- Programas de investigación (variedades, costos, rendimientos...).
- Programas de sanidad (manejo integrado plagas, erradicación...).
- Programas para mejorar calidad (mejores prácticas de producción...).
- Programas de comercialización interno y externo.
- Modificación – Construcción entorno favorable

### Campos de Acción de los Gremios

(continuación)

- Sistemas de información técnica y comercial.
- Programas de diferenciación de productos y mayor valor agregado.
- Programas de asistencia técnica y transferencia tecnológica.
- Programas de capacitación empresarial (gerencia, liderazgo...).
- Gestión financiera (créditos, autogravámenes, cooperación técnica internacional...).
- Negociaciones con organismos públicos e instituciones privadas, nacionales e internacionales.

### LA CADENA ALGODÓN - CONFECCIONES



### NUEVO MODELO MENTAL PARA LA AGRICULTURA

“Un punto central para reposicionar la agricultura en una sociedad sujeta a la revolución del conocimiento, las comunicaciones y la información, es la urgencia de liberarnos del pasado, de abandonar viejos modelos y paradigmas, reglas obsoletas, estrategias poco funcionales”.

“El nuevo entorno que se configura, le exige un nuevo modelo de comportamiento a la agricultura. Se le pide un cambio de mentalidad a sus principales actores.... quienes deben asumir la construcción de un nuevo liderazgo.....”

## NUEVO MODELO MENTAL PARA LA AGRICULTURA

Concepción tradicional → Imagina la Agricultura como actividad productivo-primaria que termina en la puerta del fundo.

Urge superar la forma fragmentada y desarticulada como se le considera (en función a la cual se actúa).

↓  
Por una concepción sistémica de la agricultura, articulada, como parte de un Agro-Sistema que incluye, entre otros:

- los espacios rurales
- las cadenas productiva comerciales
- el entorno nacional e internacional

P. LIZARDO DE LAS CASAS

## LA TRANSFORMACIÓN HUMANA

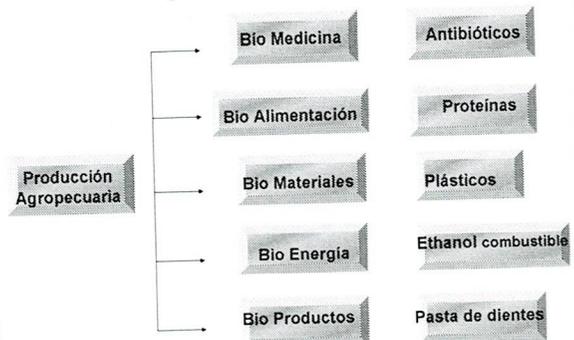
En la era de la globalización, una de las mayores contribuciones que la política puede hacer por el sector agrario es:

- ↑ la habilidad de los agricultores para analizar sus opciones, y lidiar con el cambio, a través de la educación básica, la extensión técnica y la capacitación gerencial.
- Mejorar su acceso a los mercados (a la cadena productivo-comercial) y a información relevante y oportuna.
- Mejorar el funcionamiento de las instituciones básicas del mundo agrario, en particular las organizaciones de los productores.

## VISION CHILENA DEL AGRO AL 2010 (MERCADOS – Versión 2000)

1. “De venta masiva de “COMMODITIES” ⇔ venta de “PRESCRIPCIONES”
2. “ En 2010 < número de empresas de > ha”  
Altamente profesionales y estrechamente vinculados a la Agroindustria y Mercados Internacionales
3. “ Empresa producirá previo acuerdo” (siembra/contrata)
4. “ Potencial estará en diferenciación y alta calidad”.

## Nuevas Perspectivas para la Agricultura (Visión Canadiense)



## VISION CHILENA – CADENAS

- Desarrollo de Productos y Valores Agregados
- Innovación en Producción y Procesos (Tecnologías Duras)
- Innovación en Gestión y Organización (Tecnologías Blandas)
- Conocimiento – Biotecnología – Nutraceuticos
- Cadenas – Clusters- Capacidad Organización Productores

Gonzalo Jordan – Fundación Chile

## AGRICULTURA AL 2005

Revisar los bancos de información para ver situación de producción y mercados - pasar correo electrónico al fitopatólogo ante posible brote - conectarse con centro de información climática via satélite - contacto con biólogo molecular para desarrollo de un nutraceutico - vender su producción a futuro en la bolsa - revisar el panel de control de la situación de cada planta del fundo.....

Agregar otras escenas del 2005.

Bienvenido a la agricultura de precisión y a la cibergranja (donde informática, conocimiento y gerencia serán críticos).



## Sistema de Agronegocios



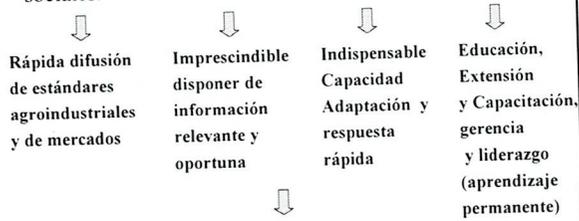
## URGENCIA DE DIALOGO SOBRE ASPECTOS CRITICOS

Dada la grave y compleja situación agropecuaria urge dialogar y debatir ampliamente desde el nivel Presidencial y de Ministros, y entre Gobierno y Sociedad Civil incluido el sector privado, a nivel nacional, local e internacional.

Diálogo que debe ser permanente y sistemático.

## POR QUÉ DE LA URGENCIA DE REFORMULAR LOS AGRONEGOCIOS

Agricultura disminuida se enfrenta Globalización y (super) acelerado ritmo de cambios tecnológicos - comerciales-sociales.



**El cambio es la norma y no la excepción**

## IDEAS FUERZA

Objetivo Básico: Desarrollo Sostenible Agrario y Medio Rural

Mejora Competitividad Agraria y Condiciones de Vida Rural

Considerando sostenibilidad:

Ambiental (Garantizando Preservación De recursos Naturales) - Social (crecimiento con equidad) - Institucional (asegurar gobernabilidad) - Técnico/Económica (Para desarrollo permanente)

## IDEAS FUERZA

Alta convergencia Estado-Sociedad Civil  
↓  
Articulando Modernización con Democracia  
↓  
Articulando las cadenas productivo comerciales.  
↓  
Organizando las cuencas y corredores económicos.

Desarrollando a las personas y gremios (educación e información) para participación fructífera y que decidan su propio destino.

↓  
Forjando un nuevo liderazgo y una cultura de pensamiento, acción y aprendizaje permanente

Es fácil encontrar defectos, cualquier tonto puede hacerlo, pero encontrar cualidades, eso es para los espíritus superiores que son capaces de inspirar todos los éxitos humanos.

KLERM



"CADA MAÑANA EN AFRICA, LA GACELAS DESPIERTAN SIENDO CONSCIENTES DE QUE DEBERAN CORRER MAS RAPIDO QUE EL LEON MAS VELOZ, PUES DE LO CONTRARIO, SERAN DEVORADAS

CADA MAÑANA LOS LEONES DESPIERTAN SABIENDO QUE DEBERAN CORRER MAS QUE LA GACELA MAS LENTA O DE LO CONTRARIO MORIRAN DE HAMBRE



SIN QUE IMPORTE, SABER SI ES USTED LEON O GACELA, AL SALIR EL SOL, MEJOR SERA QUE SE PONGA A CORRER PARA LOGRAR SUS OBJETIVOS."




“ Lo hacen porque al batir sus alas, cada pájaro produce un movimiento en el aire que ayuda al pájaro que va detraz de él. Volando en V la bandada de gonzos aumenta por lo menos en un 71% su poder de vuelo, en comparación con un pájaro que vuela solo.

Cada vez que un ganzo sale de la formación, siente inmediatamente la resistencia del aire, se da cuenta de la dificultad de hacerlo solo y rápidamente vuelve a la formación para beneficiarse del compañero que va adelante.

Cuando el lider de los gonzos se cansa, se pasa a uno de los lugares de atrás y otro ganzo toma su lugar. Los gonzos que van atrás graznan para alentar a los que van adelante a mantener la velocidad.

Finalmente, cuando un ganzo se cansa y se detiene, otros dos gonzos salen de la formación y lo siguen para apoyarlo y protegerlo...”



MODULO VII  
Planificación de la  
Producción

## “ Agro exportación Motor del Crecimiento Económico del País”



ADEX

## LA AGRICULTURA PERUANA

### Ventajas Comparativas:

- Concordante con su ubicación geográfica
- 84 zonas de vida natural de 102 identificadas en el mundo,
- Factible producir durante todo el año
- Diversidad de productos agrícolas nativos e introducidos: entre ellos frutas hortalizas, leguminosas, hierbas y especies medicinales, colorantes naturales, etc.
- Perú puede vislumbrar el desarrollo de una agroindustria de calidad internacional orientada a su exportación, estratégicamente en épocas de contra estación a los mercados internacionales de los hemisferios norte y sur.

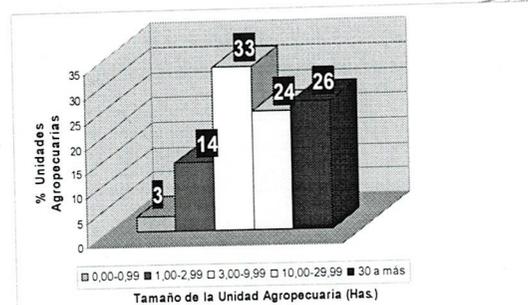
ADEX

## Superficie agrícola

- El Perú comprende una superficie territorial de 128.5 Millones de ha, de las cuales el 11% corresponde a la Costa, 30% a la Sierra y el 59% a la Selva. Cuenta con una rica diversidad de flora, fauna, clima y otros recursos, lo cual le otorga ventajas comparativas sobre el resto de países, encontrándose distribuida en sus tres regiones naturales señaladas.

ADEX

## UNIDADES AGROPECUARIAS Ha.



Fuente:  
Resultados definitivos del III CENAGRO, Junio 1996

ADEX

## Estructura de la propiedad agraria

Unidades Agropecuarias	%	Rango (ha)	Superficie Agrícola	%
1745773	100		5,476,977	100
423,263	24	0.00-0.99	163,799	3
544,287	31	1.00-2.99	756,157	14
506,973	29	3.00-9.99	1,783,057	33
180,346	10	10.00-29.99	1,325,638	24
90,904	5	30 o más	1,448,327	26

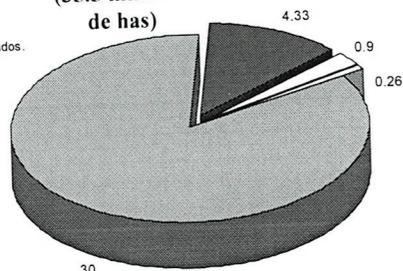
El 84% de las Unidades Agropecuarias poseen el 50% de tierras con menos de 10 ha. de extensión

ADÉX

## LA AGRICULTURA PERUANA

- pastos naturales, montes y bosques
- Tierras para labranza
- Cultivos
- cultivos asociados.

Superficie total agraria (35.5 millones de has)



ADÉX

## LA AGRICULTURA PERUANA

### LA REGION COSTA

• La costa es una faja que cuenta con 136,370 km<sup>2</sup> (10.61% del territorio Nacional) y tiene 53 valles que constituyen 260,000 has.

• Los principales productos de la costa son: las hortalizas (espárragos, brócoli, tomate, cebolla, etc.), caña de azúcar, algodón, frijoles, aceituna, arroz y frutas como mango, uvas, manzana, durazno, ciruela, melón, limón, mandarina y la alcachofa, etc..

ADÉX

## LA AGRICULTURA PERUANA

### LA REGION ANDINA

• Area de 391,980 km<sup>2</sup> (30.5% de la superficie del país).

• 70% del área se encuentra por encima de los 3,000 m.S.N.M.

• La riqueza de los andes peruanos reside en la diversidad de ecosistemas y suelos que permiten el desarrollo de una gran actividad agrícola durante todo el año y de una gran variedad de cosechas.

• Destacan la producción de flores, menestras, colorantes naturales, cultivos andinos como quinua, kiwicha, maíz gigante del Cuzco, tara, cacao y café.

ADÉX

## LA AGRICULTURA PERUANA

### LA REGION AMAZONICA

- Tiene un área de 756,865 km<sup>2</sup> ( representa el 58.95% del territorio Nacional.)
- Se extiende desde el pedemonte oriental andino hasta las fronteras con Ecuador, Colombia, Brasil y Bolivia.
- Totalmente cubierta de bosques tropicales
- Ofrece un gran potencial dentro de su gran biodiversidad destacando las maderas, esencias, resinas, gomas, cauchos, plantas medicinales, venenos, colorantes naturales y productos exóticos como el palmito, camu camu, copoazu, carambola, aguaymanto, entre otros.

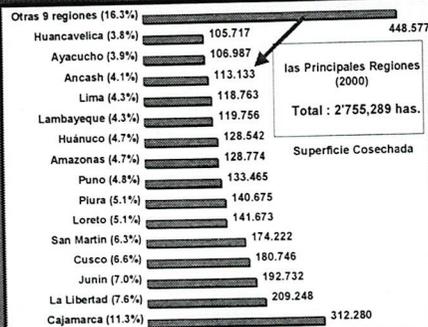
ADEX

## IMPORTANCIA DE LA AGROINDUSTRIA EN LA AGROEXPORTACION

- Contribuye en el desarrollo económico del país por el alto índice de generación de empleo, inversión y divisas.
- El proceso de la agro-exportación es una importante alternativa de desarrollo para el país especialmente de los productos frescos.
- Los agricultores deben asociarse por valles para desarrollar productos agrícolas con mercado seguro en el exterior
- Lo importante es darle valor agregado a los productos agrícolas
- Debemos tener una oferta exportable sostenible para atender el mercado exterior.
- Debe mejorarse la infraestructura vial para optimizar los costos del transporte, a fin de ser más competitivos

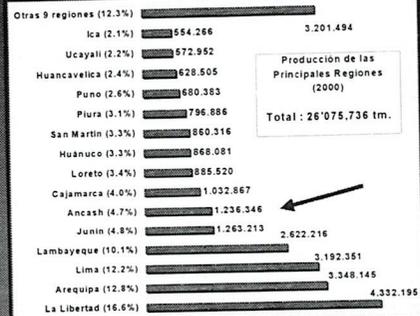
ADEX

## La agricultura en el Perú

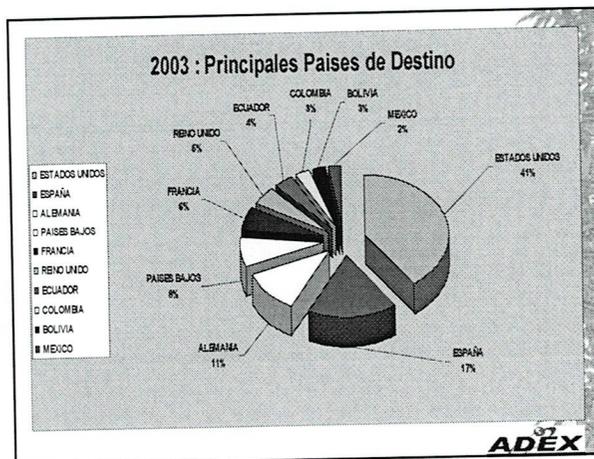
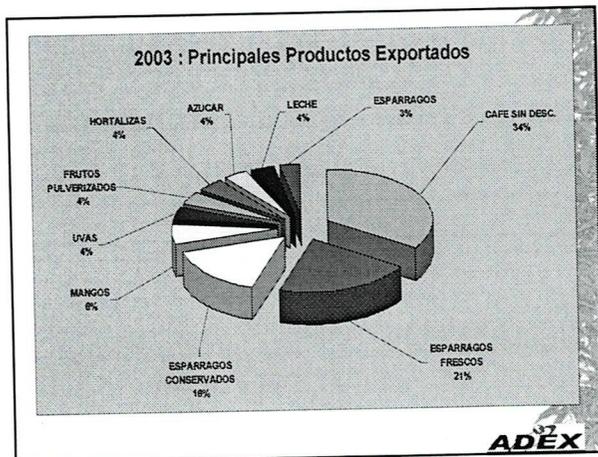


ADEX

## La agricultura en el Perú



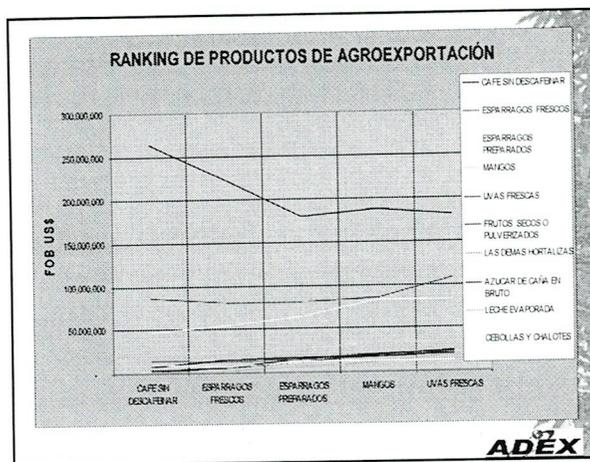
ADEX



### RANKING DE PRODUCTOS DE AGROEXPORTACION : 2003

Nº	DESCRIPCION ARANCELARIA	FOB US\$ 1999	FOB US\$ 2000	FOB US\$ 2001	FOB US\$ 2002	FOB US\$ 2003
1	CAFE SIN DESCAFEINAR	254.901.393	223.882.312	160.174.521	167.949.294	181.036.277
2	ESPARRAGOS FRESCOS	87.280.884	31.547.231	81.220.993	85.176.351	108.383.158
3	ESPARRAGOS PREPARADOS	47.171.384	53.798.066	63.916.667	82.978.330	82.159.921
4	MANOS	23.418.405	23.306.093	26.833.484	33.018.585	31.103.379
5	UVAS FRESCAS	3.527.076	5.981.790	11.422.230	18.750.488	21.697.883
6	FRUTOS SECOS O PULVERIZ	3.082.930	8.063.556	16.067.795	19.421.680	22.380.943
7	LAS DEMAS HORTALIZAS	16.046.642	12.944.324	14.567.395	16.285.085	21.258.941
8	AZUCAR DE CANA EN BRUTO	7.626.022	14.959.434	16.741.248	16.206.995	19.199.278
9	LECHE EVAPORADA	1.438.891	2.910.958	6.518.068	10.833.868	18.396.472
10	CEBOLLAS Y CHALOTES	11.112.463	8.481.421	11.065.292	12.697.238	11.320.734
	TOTAL GENERAL	484.582.487	431.834.177	428.346.828	493.187.190	518.742.978

**ADEX**



### FRUTAS FRESCAS

Millones US\$

PRODUCTO	1999	2000	2001	2002	2003
Mangos	23,418	23,305	26,833	33,536	31,109
Uvas	3,527	5,982	11,256	21,102	23,507
Mandarinas	617	998	3,683	7,373	6,055
Bananas	-	264	2,409	6,182	6,796
Paltas	846	2,480	3,478	5,196	15,830
Higos	585	363	443	359	230
Melones	221	633	575	154	50
Fresas	13	-	-	30	147
Lima agria	-	-	-	27	23
Pitahayas	-	-	-	-	-
<b>TOTALES</b>	<b>29,207</b>	<b>34,026</b>	<b>46,677</b>	<b>73,669</b>	<b>83,741</b>

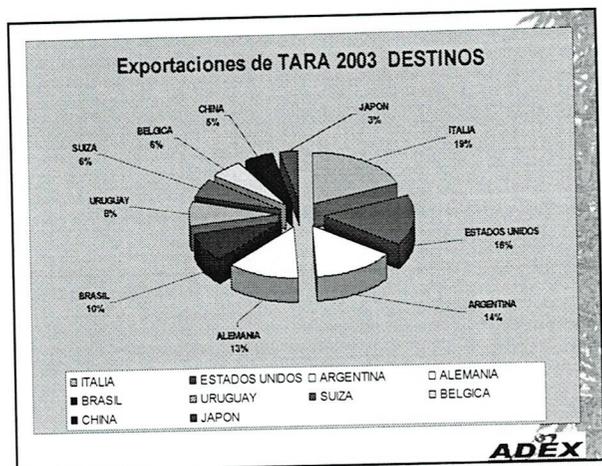
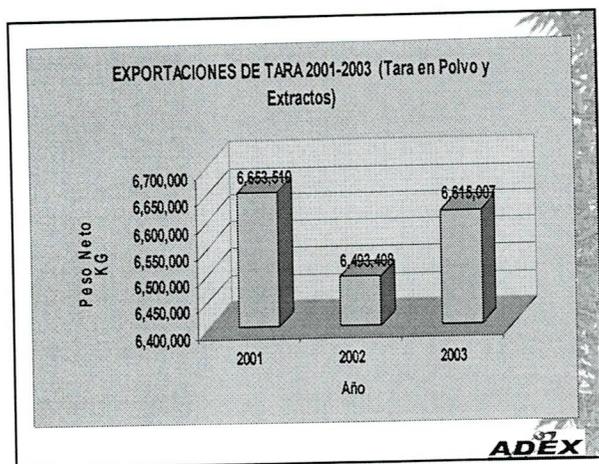
**ADEX**

### HORTALIZAS FRESCAS

Millones US\$

PRODUCTO	1999	2000	2001	2002	2003
Espárragos Frescos	47,171	53,783	63,941	84,443	108,383
Cebollas	11,112	6,461	11,855	13,190	11,320
Ajos	583	1,419	1,615	2,755	724
Lechugas	331	692	726	686	774
Repolladas frescas	553	316	339	388	467
Legumbres	65	434	144	294	-
Pimientos	21	115	61	100	-
Tomates	1	-	-	17	3
Alcachofas	14	1	5	9	32
Pepinos frescos	21	3	9	2	-
<b>TOTALES</b>	<b>69,672</b>	<b>63,224</b>	<b>78,695</b>	<b>101,854</b>	<b>121,703</b>

**ADEX**

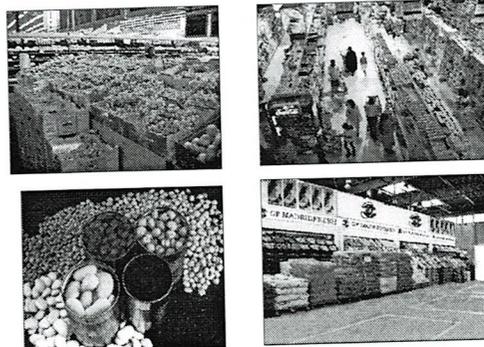


La agroindustria orientada tanto al mercado Nacional, como internacional ofrece un amplio desarrollo en una diversidad de campos por ejemplo:

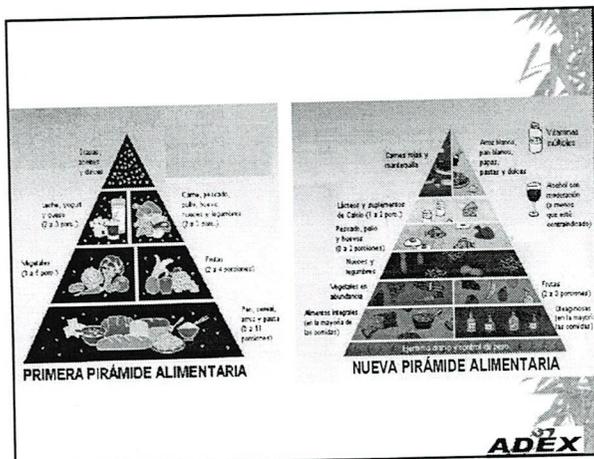
- INVESTIGACIÓN
- DESARROLLO DE NUEVOS CULTIVOS
- DESARROLLO DE PRODUCTOS
- SANIDAD VEGETAL
- ESTUDIOS DE PROCESOS AGROINDUSTRIALES
- DISEÑO DE ENVASE
- FINANZAS, MARKETING, PUBLICIDAD.
- TRANSPORTE
- SISTEMAS DE CONSERVACIÓN E INTEGRALES DE FRÍO, ETC.
- INGENIERÍA INDUSTRIAL, GENÉTICA AGRÍCOLA, BIOTECNOLOGÍA, AGRONOMÍA, INDUSTRIAS ALIMENTARIAS, INFORMÁTICA, ECONOMÍA AGRÍCOLA, ETC.

**ADEX**

## POTENCIAL AGROINDUSTRIAL



**ADEX**



## PERFIL DEL AGRICULTOR PERUANO AGRICULTOR DE SUBSISTENCIA

- Producción destinada principalmente al autoconsumo
- Agricultores minifundistas sin capacidad de asociarse
- Utiliza baja tecnología
- Bajo nivel educativo
- Nula capacidad de gestión
- No cuenta con un adecuado sistema de información agrícola y comercial
- Productos : quinua, cochinilla, cacao, plantas medicinales, achiote, tuna, castaña, etc.

**ADEX**

**PERFIL DEL AGRICULTOR PERUANO  
AGRICULTOR TRADICIONAL**

- Produce en función a la disponibilidad de recursos
- Produce productos con bajo valor agregado
- Utiliza insumos especializados
- Bajo nivel tecnológico y baja capacidad para aplicar tecnologías blandas de punta
- Busca la rentabilidad y la venta del producto, por encima de la calidad
- Gerencia reactiva, baja capacidad de gestión y uso de información esporádica
- Productos : mango, olivo, higo, palmito, menestras, café, etc.

**ADEX**

**PERFIL DEL AGRICULTOR PERUANO  
AGRICULTOR MODERNO**

- Produce a partir de las demandas y preferencias de su consumidor.
- Utiliza insumos especializados de alta calidad
- Aplica tecnologías blandas de punta para incrementar la productividad y la calidad, así como para estandarizar el producto y optimizar la logística.
- Aplica mano de obra calificada y sistemas avanzados de administración de recursos humanos
- Toma decisiones con el soporte de sistemas de información en tiempo real, sobre el negocio y el entorno.
- Cuenta con capacidad gerencial proactiva y prospectiva.
- Productos : espárragos, alcachofa, uva, palta, melón, cítricos, páprika, etc.

**ADEX**

**FACTORES QUE DEBEN EXISTIR PARA IMPULSAR  
EL DESPEGUE COMERCIAL DE LOS PRODUCTOS  
DE LA AGROINDUSTRIA**

- Estudio de mercado.
- Conocimiento de competidores.
- Información adecuada y oportuna.
- Continuidad del abastecimiento.
- Calidad internacional.
- Normalización del cultivo.
- Logística adecuada para abastecimiento de insumos, materia prima y transporte.

**ADEX**

**ESTRATEGIA DE DESARROLLO PERUANO**

**DESARROLLO DEL MERCADO INTERNACIONAL**

- Normas de calidad ( Mesa de Normalización Calidad e Inocuidad)
- Investigación de mercados (consultorias)
- Alianza Estratégicas (Estado, Gobierno Regional, investigadores, exportadores, productores, organismos de cooperación)

**DESARROLLO DEL MERCADO INTERNO**

- Promoción del consumo interno (Festivales)
- Talleres tecnológicos agroindustriales (asesoría de consultores internacionales)
- Desarrollo de nuevas presentaciones (fresco, congelados, conservas, deshidratados)



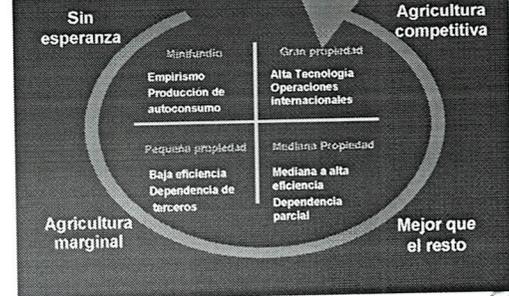
**ANÁLISIS Y TENDENCIAS DEL  
MERCADO INTERNACIONAL**

**■ PREFERENCIAS**

- Por especies exóticas.
- Por especies medicinales
- Hacia los productos orgánicos.
- Hacia la conservación de la ecología y el medio ambiente.
- De los organismos internacionales para financiar proyectos que contemplen el manejo de la biodiversidad amazónica y la agroindustria.

**ADEX**

**Competitividad agrícola**



**ADEX**

**Mejorar la competitividad en el Perú, es una tarea compleja que involucra un esfuerzo integrado entre el sector público, privados y profesionales.**

**ADEX**

**MUCHAS GRACIAS**

**MUCHAS GRACIAS**

**ADEX**



## COSTOS Y PRECIOS DE EXPORTACIÓN

EXPOSITOR: ECO. Juan Manuel Raunelli

## PASOS A SEGUIR

1. CLASIFICACION DE COSTOS
2. ANALISIS DEL MERCADO
3. OBJETIVOS PARA FIJAR PRECIOS
4. ESTRATEGIAS DE PRECIOS
5. ESTRUCTURA DE PRECIOS
6. COTIZACION

## De acuerdo con la FUNCION en la incurren:

- Costos de Producción:
  - Materiales directos (materia prima directa)
  - Mano de Obra directa
  - Gastos Generales de fabricación.
- Costos de Distribución y Ventas
- Costos Administrativos

## De acuerdo con su COMPORTAMIENTO

- Costos Variables:
  - Cv unit.  $\Rightarrow$  constante
  - Cv total  $\Rightarrow$  se encuentra influenciado por el nivel productivo de la empresa.
- Costo Fijo:
  - CF Total  $\Rightarrow$  Constante.
  - CF unit.  $\Rightarrow$  esta influenciado por la producción.

## De acuerdo con su IDENTIFICACION

- Costos Directos: Tienen una relación directa con el producto. (M/Prima).
- Costos Indirectos: No tienen una relación directa con el producto, pero son necesarios. (Seguros, aportaciones, supervisores)



## CLASIFICACIÓN DE COSTOS

### I. COSTOS DEL PRODUCTO:

- Materiales directos
- Mano de obra directa
- Gasto Directo
- Gastos Generales de fabricación
- Gastos Generales y Administrativos
- Gastos Financieros.

## CLASIFICACIÓN DE COSTOS

### II. COSTOS DE DISTRIBUCION Y VENTAS:

- Embalaje.
- Flete Interno.
- Comisiones Varias.
- Gastos de Exportación.

### III. COSTOS DE PUBLICIDAD Y PROPAGANDA:

## PUNTO DE EQUILIBRIO

Ejm:

- Nivel de Actividad = 10000 unid.
- C Fijo Total = S/. 200000.00
- C Variable unitario = S/. 37.00
- Precio = S/. 62.00

Graficar en el sistema cartesiano.

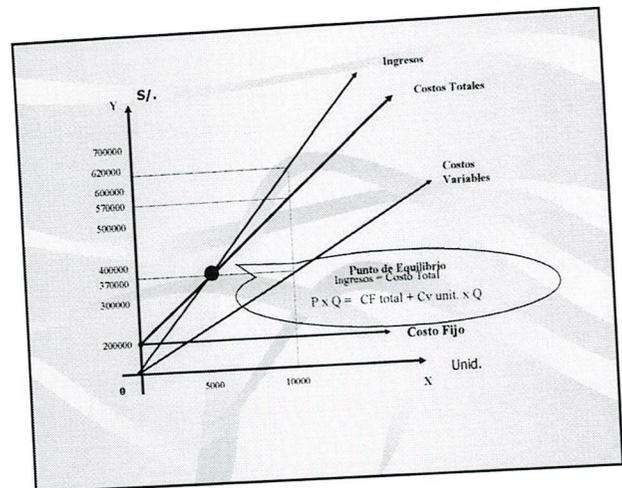
## PUNTO DE EQUILIBRIO

COSTOS FIJOS	
X	Y
0	200000
10000	200000

COSTOS VARIABLES	
X	Y
0	0
10000	370000

COSTOS TOTALES	
X	Y
0	200000
10000	570000

INGRESOS	
X	Y
0	0
10000	620000



## Análisis Marginal

Producción Actual = 10000 unid.

C Fijo Total = S/. 200000.00

C Fijo Unit. = S/. 20.00

Producción Proyectada = 20000 unid.

C Fijo Total = S/. 200000.00

C Fijo Unit. = S/. 10.00

## ANÁLISIS DEL MERCADO

### 1. Nivel de Precios y márgenes:

Instrumentos de Regulación del Comercio Exterior

#### Sistemas de Regulación Indirecta:

- Arancel
- Primas o Subvenciones
- Tipo de cambio

#### Sistemas de Regulación Directa:

- Prohibiciones
- Restricciones
- Cuotas o Contingentes
- Depósitos Previos.

## ANALISIS DEL MERCADO

### 2. Factores Relativos a la Oferta y Demanda

- Precio
- Renta
- Gustos
- Expectativa
- Lugares de venta

### 3. La Competencia

- Productos similares
- Precio.
- Satisfacción de necesidades

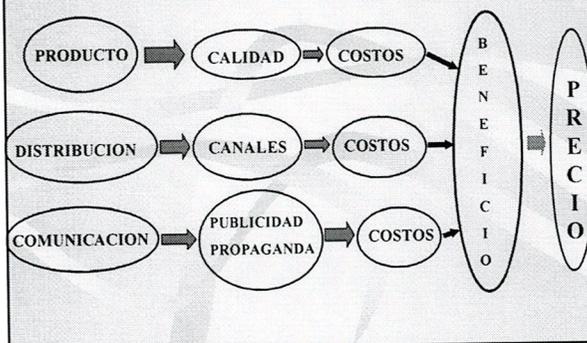
## LIMITES DEL PRECIO

Límite Inferior = Costos

Límite Superior = Precio de la competencia



## DETERMINACION DE LOS OBJETIVOS PARA LA FIJACION DE LOS PRECIOS



## ESTRATEGIAS DE PRECIOS

### I. ESTRATEGIAS DE ENTRADA AL MERCADO

- 1.1. BASADOS EN EL DESCREMADO DEL MERCADO
- 1.2. ORIENTADOS A LA PENETRACION DEL MERCADO

## PRECIOS BASADOS EN EL DESCREMADO DEL MERCADO

- Precio inicial relativamente alto.
- Debe generar buenos márgenes de beneficio
- Busca recuperar los costos de investigación y desarrollo.
- Connota calidad.
- Limita la demanda a niveles de producción.
- Le da flexibilidad al precio.
- Recomendado para productos especiales.
- Invita a la competencia.

## PRECIOS ORIENTADOS A LA PENETRACION DEL MERCADO

- Precio inicial relativamente bajo.
- Margen de beneficio bajo.
- Fin ingresar inmediatamente en mercado masivo.
- Generar un importante volumen de ventas.
- Busca desalentar a la competencia.
- Ideal para productos de consumo masivo.
- Economías de escala.

## II. DESCUENTOS Y BONIFICACIONES

- 2.1. DESCUENTOS POR VOLUMEN
  - 2.1.1. No Acumulativos.
  - 2.1.2. Acumulativos.
- 2.2. DESCUENTOS COMERCIALES
- 2.3. DESCUENTOS POR PRONTO PAGO
- 2.4. OTROS DESCUENTOS Y BONIFICACIONES
  - 2.4.1. Descuento promocional.
  - 2.4.2. Descuentos estacionales.
  - 2.4.3. Bonificaciones especiales.

## ESTRUCTURA DE PRECIOS

Sirve para:

- El Cálculo
- La Comparación
- El Análisis



## ESTRUCTURA DE PRECIOS

### I. COSTOS DEL PRODUCTO: US\$

- Materiales Directos:
- Mano de Obra directa:
- Gastos Directos:
- Gastos Generales de Fabricación:
- Gastos Administrativos:
- Gastos Financieros:

## ESTRUCTURA DE PRECIOS

### II. COSTOS DE DISTRIBUCION Y VENTAS: US\$

#### Embalaje:

- Envase (empaque)
- Marcado.

#### Gastos de Exportación:

- Precinto.
- Emisión del B/L.
- Traslado del almacén del exportador al Terminal de Almacenaje.
- Gastos Operativos.
- Carga y Estiba.
- Movilización de carga.
- Tracción.
- Comisión del agente de aduana.
- Almacenaje.
- Otros.
- Comisiones de ventas.

## ESTRUCTURA DE PRECIOS

I. COSTOS DE PRODUCCION: US\$ X X X X X

II. COSTOS DE DISTRIBUCION Y VENTAS:

- Embalaje: X X X

UTILIDAD: US\$ X X X X X

PRECIO EX-WORK: US\$ X X X X X

- Gastos de Exportación: X X X

Varios

Comisión Agente:

PRECIO FOB : US\$ X X X X X

Flete X X X

PRECIO CFR: US\$ X X X X X

Seguro: X X X

PRECIO CIF: US\$ X X X X X

## CALCULO DEL SEGURO

### ERROR FRECUENTE

CFR = US\$ 10000.00

Deducible = 20 %

S.A. = CFR + 20 % CFR

S.A. = 10000 + 2000

S.A. = US\$ 12000.00

Ded. 20% SA = 2400

Cia. Seg. 80% SA= 9600

### FORMA CORRECTA

S.A. = CFR + Deducible

SA = 10000 + 0.20 SA

0.80 SA = 10000

SA = 10000 / 0.80

SA = 12500

Ded. 20% SA = 2500

Cia Seg. 80% SA=10000

### Desembolso a Cía. De Seguro

Prima Neta (% SA) = X X (a Base Imponible)

D. Emisión = X (al G/Importación)

Valor de Venta = X X

IGV (19 % V.V.) = X (al Crédito Fiscal)

Precio de Venta = X X

### COTIZACION Y CONDICIONES DE VENTA

Las partidas a tomar en cuenta deben de tener relación con:

1. El precio:
  - Precio según INCOTERM elegido.
  - Lugar de entrega
  - Precio Neto y/o Tabla de descuentos.

### COTIZACION Y CONDICIONES DE VENTA

#### 2. Condiciones de Pago:

- Pago adelantado
- Contado
- Carta de crédito (tipo)
- Letras
- Otras.

### COTIZACION Y CONDICIONES DE VENTA

#### 3. Condiciones Generales:

- ¿Quién paga el embalaje?
- Especificaciones Técnicas del producto
- ¿Están permitidas discrepancias en el peso y calidad? ¿cuánto?
- Puerto de salida y puerto de destino.
- Validez de la oferta.
- ¿Quién paga el flete?

## COTIZACION Y CONDICIONES DE VENTA

- Fecha de embarque
- ¿Se permiten envíos parciales?
- Nombre del transporte.
- ¿Se permiten transbordos?
- ¿Requiere supervisión previa al embarque? ¿quién lo paga?
- ¿Qué otros documentos son necesarios?
- Fuero judicial al que se someten.

### EXPORTAR S.A.

Av. Nicolás Ayllón N° 444 - Lima 3 - Perú  
Tf. (0054) 4444444 - Fax (0054) 4444442  
Página web: exportar.com.pe

Lima, 26 de julio de 2003

Señores  
Lion Import  
Atte - Sr. Jaime Chávez  
Manager Product

Estimado señor:

Mediante el presente le hacemos llegar nuestra cotización de acuerdo a las especificaciones establecidas por ustedes:

### EXPORTAR S.A.

Av. Nicolás Ayllón N° 444 - Lima 3 - Perú  
Tf. (0054) 4444444 - Fax (0054) 4444442  
Página web: exportar.com.pe

PRODUCTO : T - Shirt  
PARTIDA ARANCELARIA: 6109100000.  
CALIDAD : 100% Algodón pima 50/1  
120 gr/m<sup>2</sup>.  
COLORES : Ecológicos según muestras.  
TALLAS : M - L - XL  
CANTIDAD : 30000 Unid.  
1 contenedor de 20"  
PROPORCION : M/10; L/20; XL/20  
EMBALAJE : Cajas de cartón corrugado.  
(50 T- Shirt por caja).

### EXPORTAR S.A.

Av. Nicolás Ayllón N° 444 - Lima 3 - Perú  
Tf. (0054) 4444444 - Fax (0054) 4444442  
Página web: exportar.com.pe

PRECIO CIF New York : US\$ 2,50 (Unitario)  
(INCOTERMS 2000)  
FORMA DE PAGO : Carta de crédito, irrevocable,  
confirmada y a la vista  
(aperturada con el Banco .....)  
FECHA DE EMBARQUE : 20 Días después de haber recibido la  
confirmación de la Carta de Crédito y  
sujeto a la obtención del vapor y  
espacio disponible.  
MEDIO DE TRANSPORTE: Marítimo.  
PUERTO DE EMBARQUE: Callao - Perú.  
VALIDEZ DE OFERTA : 30 días.

**EXPORTAR S.A.**

Av. Nicolás Ayllón N° 444 - Lima 3 - Perú  
Tf. (0054) 4444444 - Fax (0054) 4444442  
Página web: [exportar.com.pe](http://exportar.com.pe)

Debo manifestarle que el producto cotizado goza de beneficio arancelario de acuerdo al ATPDEA, por lo que enviaremos el Certificado de Origen.

Además:

1. La Declaración consular es de exclusiva responsabilidad del comprador.
2. Los Gastos de cobranza, confirmación y otros de carácter impositivo y tributario en USA, son por cuenta del comprador.

En señal de conformidad y aceptación de las condiciones arriba expresadas, suscribimos el presente documento.

Atentamente,

Carlos Mendieta  
Gerente General

Jaime Chávez  
Manager Product

**GRACIAS POR SU ATENCION**

ECO. Juan Manuel Rauelli